



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

UPLATNĚNÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ FIREM

APPLICATION OF MARKETING IN BUSINESS MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MAREK ŠEDA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2014

Tato verze **bakalářské práce** je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šeda Marek

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Uplatnění marketingu v řízení firem

v anglickém jazyce:

Application of Marketing in Business Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 382 s. ISBN 80-722-6655-1.

DAYAN, Armand. Marketing v průmyslu: strategie, praktické příklady a scénáře. 1.vyd. Praha: HZ, 1997, 138 s. ISBN 80-860-0916-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.

STORBACKA, Kaj. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2014

ABSTRAKT

Bakalářská práce popisuje problematiku řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku. Teoretická část je věnována charakteristice CRM koncepce a souvisejících pojmů. Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu marketingové komunikace a řízení vztahů se zákazníky. Na základě výsledků z této analýzy jsou formulována doporučení, která by měla přispět ke zlepšení situace ve zkoumané obchodní společnosti.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with an area of customer relationship management in a chosen company. The theory section describes the characteristics of the CRM concept and its related terms. The practical part focuses on analysis of the current situation of marketing communications and customer relationship management within the company. Based on this analysis, the recommendations are proposed to help improve the current situation in the analysed organisation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, zákazník, CRM, systém, řízení vztahů se zákazníky, komunikace

KEYWORDS

Marketing, customer, CRM, system, customer relationship management, communication

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠEDA, M. *Uplatnění marketingu v řízení firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 77s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 05. 2014

Marek Šeda

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za vstřícnou spolupráci a odborné rady, které mi poskytl během zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1.1 Marketing.....	12
1.1.1 Poptávka a nabídka	12
1.1.2 Trh.....	12
1.1.3 Marketingové kanály	13
1.2 B-2-B trhy	14
1.3 Komunikační mix.....	14
1.4 Vztahy se zákazníky.....	16
1.4.1 Historický pohled.....	16
1.4.2 Klasické pojetí marketingu	17
1.4.3 Moderní marketing.....	18
1.4.4 Marketingový mix.....	20
1.5 Řízení vztahů se zákazníky	20
1.5.1 Definice CRM.....	21
1.5.2 Hodnota vztahu	22
1.5.3 Základní prvky CRM	23
1.6 Databázový marketing	24
1.7 CRM systém.....	25
1.8 Implementace CRM v podniku	26
1.8.1 CRM strategie	27
1.8.2 Zavedení CRM systému.....	27
1.9 Přínosy CRM systému	29
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	31
2.1 Popis společnosti.....	31
2.1.1 Základní informace	31
2.1.2 Předmět podnikání	32
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	34

2.2	Zákazníci společnosti	36
2.2.1	Poptávaný produkt	37
2.2.2	Potenciál zákazníka	38
2.2.3	Pozice vzhledem k nákupnímu procesu	38
2.3	Analýza komunikačního mixu	40
2.3.1	Marketingový plán	40
2.3.2	Komunikační mix	42
2.3.3	Komunikační strategie	43
2.4	CRM systém.....	48
2.4.1	Podnikové informační systémy	48
2.4.2	MS Dynamics CRM.....	49
2.4.3	Analýza využívání CRM systému	51
2.4.4	Očekávání managementu v oblasti CRM	56
2.5	Souhrnné zhodnocení analytické části	56
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	58
3.1	Projekt optimalizace CRM systému.....	58
3.1.1	Akční plán projektu.....	58
3.1.2	Časový plán.....	61
3.1.3	Předpokládané přínosy projektu	63
3.1.4	Hrozby projektu	63
3.2	Schopnosti uživatelů systému	63
3.3	Zpětná vazba zákazníků	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	75
	SEZNAM SCHÉMAT	76
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	77

ÚVOD

Rozhodujícím faktorem při volbě tématu bakalářské práce byla snaha o dosažení maximální možné korelace mezi jejími cílovými výstupy a potřebami společnosti Hempel, pro kterou jsou tyto výstupy koncipovány. Po konzultaci s vedením marketingového oddělení podniku jsme došli k závěru, že nejpřínosnějším výstupem bude souhrnná analýza současného stavu marketingové komunikace a řízení vztahů se zákazníky, následné odhalení nedostatků v těchto oblastech a formulace návrhů a doporučení jak tyto nedostatky odstranit.

Řízení vztahů se zákazníky je bezesporu podmíněno zajištěním efektivní marketingové komunikace. Měli bychom si však uvědomit, že pojem komunikace nelze v tomto případě zúžit pouze na komunikaci podniku se svými zákazníky. Na procesu řízení vztahů se zákazníky vždy participují zaměstnanci napříč jednotlivými odděleními. Z tohoto důvodu je nutné vztáhnout pojem komunikace také na výměnu informací uvnitř podniku. Neefektivní komunikace, ať už ve vztahu k zákazníkům, nebo mezi zaměstnanci samotnými, nejen že je finančně a časově nákladnější, často však nepřináší ani požadované výsledky.

Věřím, že výstupy z této práce budou pro společnost Hempel užitečné a pomohou jí lépe a efektivněji řídit vztahy se svými zákazníky.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření návrhů opatření, která by měla zefektivnit marketingovou komunikaci a řízení vztahů se zákazníky daného podniku. Tyto návrhy budou formulovány na základě případných nedostatků a slabých stránek, vyplývajících z analýzy současného stavu marketingové komunikace ve zkoumané obchodní společnosti, a to s ohledem na její budoucí zájmy a cíle.

Bakalářskou práci tvoří tři základní, na sebe navazující a spolu související celky. V úvodní teoretické části čtenář získá povědomí o problematice CRM v kontextu s obecnými marketingovými pojmy, které sehraávají významnou roli při analýze současného stavu marketingové komunikace. Právě tato analýza spolu s popisem obchodní společnosti jsou předmětem druhé tematické části bakalářské práce, části analytické. Při jejím vypracování byly použity především poznatky získané působením v podniku, rozhovory s řídicími pracovníky a studiem relevantních vnitropodnikových materiálů. V závěrečné návrhové části jsou formulována doporučení zaměřená na zvýšení efektivity procesů komunikace a řízení vztahů se zákazníky.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V úvodu této kapitoly se zaměřím nejprve na interpretaci některých obecných marketingových pojmů, jejichž znalost je nezbytná pro pochopení významu a funkce zkoumané problematiky. Zbývající podkapitoly mají za cíl seznámit čtenáře s moderní marketingovou koncepcí CRM (řízení vztahů se zákazníky), která je rovněž ústředním tématem celé této práce.

1.1 Marketing

Existuje mnoho definic marketingu. Některé z nich vnímají marketing jako celospolečenský proces, jiné na marketing pohlížejí spíše z pohledu managementu. Pro lepší představu si uvedme zástupce obou přístupů:

- „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“ (2, s. 34).
- „*Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávali samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek*“ (4, s. 5).

1.1.1 Poptávka a nabídka

Společným jmenovatelem převážné většiny definic marketingu je proces uspokojování určitých potřeb a přání. K tomuto procesu obvykle dochází prostřednictvím **poptávky** a **nabídky**. Z pohledu marketingu představuje poptávka souhrn takových přání a potřeb, které jsou současně podloženy schopností poskytnout určité protiplnění (nejčastěji peněžní) výměnou za jejich uspokojení. Nabídkou pak rozumíme soubor hodnot (výrobků, služeb) poskytovaných právě za tímto účelem (2, 4).

1.1.2 Trh

Místo, kde se setkává poptávka s nabídkou, tradičně označujeme jako **trh**. Trh je tvořen souhrnem všech poptávajících (kupujících) a nabízejících (prodávajících) subjektů a hodnotami, které jsou předmětem jejich vzájemných transakcí. V marketingu

však obvykle nepracujeme s trhem jako celkem (tak jako je tomu například v ekonomii), ale zaměřujeme se pouze na dílčí části trhu neboli tržní segmenty. Rozdělení na segmenty je výsledkem takzvaného procesu segmentace, tedy rozčlenění heterogenního celku na jeho menší homogenní části, pro které je typická určitá společná charakteristika (2, 4).

Trhy lze rozčlenit podle mnoha různých hledisek (např. nabízený produkt/služba, cílový zákazník, velikost trhu, geografická poloha apod.). Jedním z nejzákladnějších a nejobecnějších způsobů segmentace je rozdělení na spotřební a mezifiremní trhy. Zatímco **spotřební trhy** jsou postaveny na vztahu mezi podnikatelem a běžným spotřebitelem (B-2-C = business to consumer), **trhy mezifiremní** jsou charakteristické existencí obchodních vztahů mezi dvěma podnikatelskými subjekty (B-2-B = business to business) (2, 4).

1.1.3 Marketingové kanály

Důležitým úkolem marketingového oddělení je kromě jiného také stanovení **cílových trhů**. Obvykle se tak děje na základě podrobného průzkumu jednotlivých tržních segmentů, přičemž výstupem z tohoto průzkumu je rozhodnutí o tom, které ze segmentů představují pro podnik největší příležitosti. Na základě identifikace potřeb poptávajících subjektů pak podnik připraví tržní nabídku, kterou následně umístí na zvolené cílové trhy. Při pronikání na cílové trhy využíváme tři druhů marketingových kanálů:

- Komunikační kanály představují veškerá média zprostředkovávající přenos informací k cílovým zákazníkům (internet, televize, telefon, tištěné materiály a další).
- Distribuční kanály slouží k vystavení, prodeji a dodání/realizaci nabízených výrobků a služeb. Distribuční kanály můžeme rozdělit na přímé (např. internetový obchod, osobní prodej) a nepřímé (distributoři, velkoobchodní a maloobchodní prodejny atd.).
- Podpůrné kanály pomáhají při realizaci transakcí mezi kupujícím a prodávajícím. Patří sem například přepravní společnosti nebo bankovní a pojišťovací instituce (2).

1.2 B-2-B trhy

Protože je analytická a návrhová část této práce koncipována pro obchodní společnost působící téměř výhradně na mezifiremních trzích, považuji za důležité představit některé charakteristické vlastnosti a specifika B-2-B trhů. „*Obecně lze B-2-B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání na straně druhé*“ (3, s. 13). Mezi odvětví, která utvářejí mezifiremní (B-2-B) trhy, patří především průmysl, výroba, stavebnictví, zemědělství, distribuce, služby a mnohá další. Oproti spotřebním trhům (B-2-C), kdy v pozici zákazníka vystupuje běžný spotřebitel, se trhy mezifiremní vyznačují následujícími charakteristickými znaky (2, 5).

V první řadě je to existence menšího počtu větších odběratelů vyžadujících obvykle individuální přístup a vysokou míru personalizace. Mezi účastníky hodnotového řetězce (dodavatelé, zákazníci apod.) tak zpravidla dochází k utváření dlouhodobějších a hlubších partnerství. Pro B-2-B trhy jsou dále příznačné transakce s vysokou cenou a také situace, kdy menší počet klíčových zákazníků tvoří většinový podíl na dosažených tržbách (tzv. Paretův princip 80/20). Dalším důležitým specifikem mezifiremních trhů je skutečnost, že odběrateli jsou organizace a nákupní rozhodování tak velmi často ovlivňuje více osob (mnohdy jimi bývají kvalifikovaní nákupčí). To má za následek jednak profesionální přístup k nákupům a rovněž menší dosažitelnost těch, kdo nákupní rozhodování ovlivňují (2, 5).

Poměrně specifickým charakterem se vyznačuje také poptávka na B-2-B trzích. Ta je sice odvozená od poptávky na trzích spotřebních, vyznačuje se však vyšší volatilitou. Jinými slovy, zvýšení/snížení poptávky na spotřebních trzích může vést k výrazně vyššímu zvýšení/snížení poptávky na trzích mezifiremních. Tento jev označujeme jako takzvaný akcelerační účinek. Obecně můžeme též konstatovat, že poptávka na B-2-B trzích není příliš citlivá na cenové výkyvy, mluvíme tedy o takzvané nepružné poptávce (2, 5).

1.3 Komunikační mix

Jedna z nejdůležitějších funkcí moderního marketingu spočívá v zajištění efektivní komunikace se zákazníky. Způsob a průběh komunikace mívá obvykle zásadní

vliv na kvalitu a úspěšnost vzájemných vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem. Pro účely marketingové komunikace využíváme nejrůznějších komunikačních nástrojů a prostředků. „*Jejich cílem je na základě informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy lidí v dané cílové skupině ve vztahu ke komunikovanému předmětu (produktu)*“ (4, s. 81). Agregací těchto nástrojů dostaneme takzvaný komunikační mix, který můžeme rozdělit do šesti základních oblastí: **reklama, podpora prodeje, events, public relations, direct marketing, osobní prodej**. Úkolem marketingového oddělení společnosti je rozhodnout o tom, v jakém poměru budou dostupné zdroje alokovány mezi jednotlivé oblasti (2, 4).

Při volbě optimálního komunikačního mixu je pak potřeba zvážit důležité faktory, kterými jsou zejména: typ výrobového trhu (B-2-B/B-2-C), připravenost spotřebitelů k nákupu a stadium životního cyklu výrobku. Následující výčet v krátkosti popisuje základní oblasti komunikačního mixu a uvádí příklady komunikačních nástrojů, se kterými se na B-2-B trzích můžeme setkat nejčastěji:

1. **Reklama** představuje placenou formu neosobní prezentace a propagace zboží, služeb nebo názorů, jejímž hlavním cílem je stimulace prodeje, zvyšování věrnosti zákazníků a šíření dobrého jména produktu nebo značky. Nejvíce využívanou formou reklamy na mezifirmových trzích jsou především propagační materiály (katalogy, brožury, letáky a další), a to jak v tištěné, tak v elektronické podobě.
2. **Podpora prodeje** je soubor obvykle krátkodobějších motivačních nástrojů, které mají za úkol stimulovat větší a rychlejší nákupy určitého produktu. Typickým příkladem jsou různé zvýhodněné nabídky, soutěže, kupony, vzorky a dárky.
3. **Události a zážitky (Events)** financované společností za účelem podpory image a upevňování vazeb mezi podnikem a zákazníky/veřejností. Mohou to být například nejrůznější sportovní a kulturní události.
4. **Public relations** můžeme chápat jako soubor programů zaměřených na podporu a udržování pozitivních vztahů veřejnosti k podniku, jeho produktům a ostatním aktivitám. Patří sem podnikové časopisy, výroční zprávy, sponzoring, účast na výstavách a veletrzích, články v odborných periodikách, projevy podnikové identity, charitativní projekty a mnohé další činnosti.

5. **Direct marketing** jsou aktivity založené na přímém kontaktu mezi podnikem a cílovým subjektem. Obvyklými nástroji direct marketingu jsou direct mail, personifikovaný email nebo aktivní telemarketing.
6. **Osobní prodej** založený na osobním kontaktu a oboustranné komunikaci mezi zúčastněnými stranami (např. prodejní prezentace a výstavy, obchodní schůzky). Zejména na B-2-B trzích bývá osobní prodej obvykle velice důležitou součástí komunikační strategie podniku (2, 4).

1.4 Vztahy se zákazníky

Dříve, než si blíže vysvětlíme pojem Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky, měli bychom se nejprve seznámit s pojmy, které předcházely vzniku tohoto moderního pojetí marketingu.

1.4.1 Historický pohled

Poněkud překvapivě může vyznívat fakt, že dnešní CRM systémy částečně vycházejí z principů používaných ještě před vznikem marketingu samotného. Konkrétně mluvíme o období před průmyslovou revolucí, kdy byly produkty vyráběny a prodávány drobnými řemeslníky a živnostníky, kteří nejenže ovládali celý proces výroby, ale především přicházeli do přímého kontaktu se svými zákazníky. Tato skutečnost jim umožnila velmi detailně poznat způsob, jakým zákazníci výrobek užívali a nároky, které od výrobku očekávali. Veškeré takto načerpané poznatky pak pečlivě uchovávali v paměti a aplikovali je při výrobě svých produktů. Osobní kontakt přispěl k budování vzájemných vztahů mezi prodejcem a zákazníkem. S trochou nadsázky můžeme konstatovat, že právě v těchto dobách, kdy individuální přístup a výrobky takzvaně „na míru“ byly standardem a kdy dokonalá znalost zákazníka a především dobré vztahy s ním byly jedním z klíčových faktorů úspěchu, či neúspěchu jednotlivých živnostníků, můžeme hledat prapočátky vzniku dnešních CRM systémů. Přirozeně však ještě nelze hovořit o řízení vztahu se zákazníky v pravém slova smyslu (1, 2).

Situace se ovšem velmi změnila na konci 19. století s nástupem sériové výroby. Tuto změnu v přístupu k zákazníkům v období průmyslové revoluce a faktický vznik marketingu jako součásti obchodní politiky podniku výstižně popisují J. Lehtinen a K. Strobacka, kteří přechod od individuální výroby k masové vystihují následovně:

„Řemeslníční mistři byly nadále potřební, nyní však spíše pro vedení a řídicí práce. Dělník už vůbec nepřišel do kontaktu se zákazníkem, natož aby věděl, co zákazník potřebuje. I přes svoji efektivitu vyústila masová výroba do problémů. Přirozená poptávka už nestačila a výrobky bylo třeba distribuovat v širším měřítku. Tak se zrodil marketing“ (1, s. 16). Právě tato myšlenka je nesmírně důležitá pro pochopení problematiky CRM v širších souvislostech. Popisuje totiž změnu myšlení tehdejších obchodníků. Ti se, spíše než na uspokojování individuálních potřeb zákazníků, začali více zaměřovat na svůj produkt a způsob jak zajistit jeho odbyt. Zjednodušeně řečeno, místo snahy pochopit v první řadě potřeby zákazníků a následně vytvořit produkt odpovídající těmto potřebám, začali se obchodníci v první řadě soustřeďovat na vývoj produktu a poté pro něj hledali uplatnění na trhu. To vedlo k rozvoji distribuce a budování distribučních kanálů, následkem čehož ztratili výrobci přímý kontakt se svými zákazníky. Důležité informace pak přicházely buď jako výsledky nejrůznějších výzkumných metod, nebo prostřednictvím zprostředkovatelů (1, 2).

1.4.2 Klasické pojetí marketingu

Výše popsané okolnosti historického vývoje změnily pohled na potřeby zákazníků a produkt jako prostředek jejich uspokojování. Produkt se stal ústředním středobodem zájmu výrobců, kteří spíše než vhodný výrobek pro zákazníka začali hledat vhodné zákazníky pro svůj výrobek. Ze stejné myšlenky ostatně vychází, podle některých autorů již částečně překonané, nicméně stále aktuální, **klasické pojetí marketingu**, jehož základem je marketingový mix 4P (Product, Price, Place, Promotion). Těžištěm marketingového mixu 4P je spíše než cílový zákazník právě nabízený produkt, přičemž hlavní důraz je kladen na jeho klíčové atributy. V souvislosti s klasickým pojetím také často hovoříme o takzvaném **transakčním marketingu** (1, 3).

TRANSAKČNÍ MARKETING

Charakteristické znaky transakčního marketingu:

- Orientace na jednorázový prodej
- Orientace na vlastnosti produktu
- Krátkodobý časový horizont

- Malý důraz na doprovodné služby
- Omezená odpovědnost vůči zákazníkovi
- Omezený kontakt se zákazníkem
- Kvalita je definována především z pohledu podniku a je především záležitostí výroby (4)

Tradiční transakčně orientovaný prodej může být úspěšný při krátkodobých jednorázových epizodách, kdy často bývá jedna strana vítězem a druhá poraženým. V důsledku toho ovšem nedojde k vytvoření recipročně prospěšných vztahů, které jsou podmínkou věrnosti a loajality mezi zákazníkem a dodavatelem. Loajalita zákazníka vede ke zvyšování tržeb a ziskovosti, a proto nás jistě nepřekvapí, že stále více podnikatelů přistupuje na relační (vztahový) marketing (3, 4).

1.4.3 Moderní marketing

Moderní marketing, přestože navazuje a staví na základech klasického pojetí marketingu, klade velký důraz na vztah mezi dodavatelem a zákazníkem, čímž se v podstatě ideově vrací k původní koncepci obchodování popsané v úvodní kapitole. Mluvíme o takzvaném **vztahovém**, neboli **relačním marketingu**, který je protipólem transakčního marketingu (3).

RELAČNÍ MARKETING

Charakteristické znaky relačního marketingu:

- Důraz na udržení zákazníka
- Orientace na užitek produktu
- Dlouhodobý časový horizont
- Velký důraz na doprovodné služby
- Vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi
- Intenzivní kontakt se zákazníkem
- Kvalita je definována z pohledu zákazníka a je předmětem zájmu všech oddělení podniku (4)

Relační marketing je na rozdíl od transakčně orientovaného marketingu založen na dlouhodobých vztazích a oboustranně výhodném partnerství mezi dodavatelem a zákazníkem. „Prodejní výsledky dle této strategie tak nejsou pouze funkcí objemů uzavřených obchodů, ale také pevnosti vazeb a partnerství s jednotlivými zákazníky“ (3, s. 32).

Níže uvedené schéma zachycuje pozici vztahového marketingu v rámci moderní marketingové koncepce. Z uvedeného vyplývá, že kromě tradičního externího marketingu, který vychází z klasické koncepce, vyžaduje moderní marketing také využívání takzvaného interního marketingu. Interní marketing představuje vnitropodnikovou komunikaci mezi managementem a zaměstnanci podniku a lze do něj zařadit například prezentace cílů a strategií, ale také veškeré aktivity spojené s motivací a vzděláváním zaměstnanců. „Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity uvnitř společnosti mohou být stejně důležité, či dokonce důležitější než marketingové aktivity zaměřené vně společnosti. Nemá smysl slibovat výtečné služby, pokud zaměstnanci nejsou připraveni je poskytovat“ (2, s. 58). Prostřednictvím interního marketingu dochází k vytváření zázemí pro samotný vztahový marketing, jehož základem je orientace na zákazníka (5, 2).

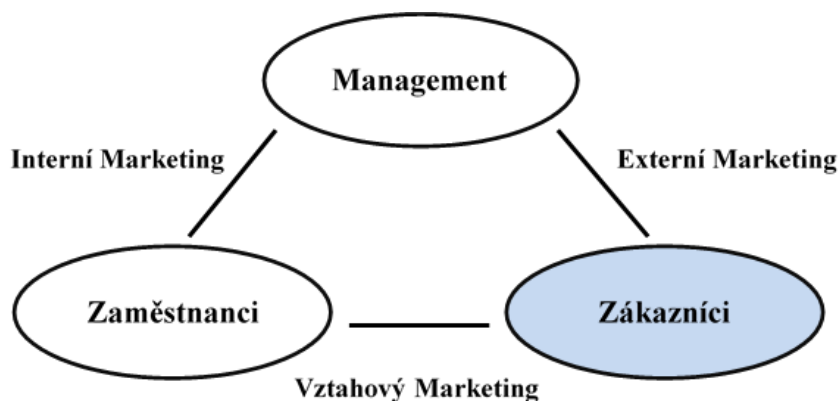


Schéma 1: Pozice vztahového marketingu (3, s. 13)

Podle Kotlera by však neměl být vztahový marketing zúžen pouze na vztahy se zákazníky, podnik by se měl soustavně zabývat také řízením vztahů s ostatními zainteresovanými partnery (Partner Relationship Management – PRM). Rozeznáváme čtyři základní složky marketingu, kterými jsou **zákazníci**, **zaměstnanci**, **marketingoví**

partneři (kanály, distributoři, dodavatelé, dealeři, agentury) a **finančně zainteresovaná složka** (akcionáři, investoři, analytici). Výsledkem vztahového marketingu by tedy mělo být v první řadě vytvoření trvalých, oboustranně výhodných vazeb a spojení mezi společnostmi a ostatními zainteresovanými skupinami. Tyto vazby a spojení pak dohromady tvoří jedinečný celek – **marketingovou síť**. Ve stále se zvyšující míře konkurence na trhu pak vyhraje ta společnost, které se podaří vybudovat lepší marketingovou síť (2).

1.4.4 Marketingový mix

Jistou podobu mezi klasickým a moderním pojetím marketingu můžeme najít například v existenci marketingového mixu. Zatímco pro klasické pojetí je typický výše zmíněný marketingový mix **4P** (Product, Place, Price, Promotion), který staví do popředí nabízený produkt a analýzu jeho klíčových atributů, moderní pojetí se na marketingový mix dívá spíše očima zákazníka. Moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. **4C**:

- Customer benefits – prospěch pro zákazníka
- Total Customer Cost – celkové náklady spojené s nákupem
- Convenience – pohodlí zákazníka
- Communication – komunikace (3)

Z uvedeného tedy vyplývá, že oproti klasickému pojetí neklade moderní marketingová koncepce důraz pouze na nabídku a prodej samotných výrobků (princip transakčního marketingu), ale zaměřuje se na poskytnutí komplexní služby, jejíž součástí výrobek je (princip relačního marketingu) (5).

1.5 Řízení vztahů se zákazníky

V předchozím textu jsme si zdůraznili důležitost a význam vytváření vzájemných vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem. Tyto vztahy lze utvářet a řídit využíváním určitých principů a nástrojů, které souhrnně označujeme jako CRM – Customer relationship management (Řízení vztahů se zákazníky). Právě problematika CRM bude předmětem rozboru v následující části textu.

1.5.1 Definice CRM

Různí autoři pohlíží na CRM různým způsobem. To znamená, že stejně tak jako neexistuje jednotné vymezení marketingu, neexistuje ani jednotná definice CRM. Z nepřeberného množství nejrozumnějších definic si pojďme představit alespoň některé z nich:

- „*Manažerský přístup, v jehož rámci znamená marketing proces tvorby dlouhodobých vztahů se zákazníky tak, aby byli spokojeni a vraceli se. Tato koncepce zahrnuje systematický záznam preferencí a chování spotřebitelů v čase, což umožňuje v maximální míře přizpůsobit hodnotovou nabídku unikátním přáním a potřebám jednotlivých zákazníků*“ (7, s. 6).
- „*Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou*“ (6, s. 16).
- „*Jedná se o komplexní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je definováno maximálním ziskem obou stran*“ (3, s. 23).
- „*Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků*“ (2, s. 191).

Všimněme si, že přestože jsou jednotlivé definice velmi rozmanité, všechny je spojuje jistá velmi důležitá paralela. Autoři uvedených definic totiž vnímají CRM jako komplexní, časově neukončený proces, jehož nezbytným předpokladem je především dlouhodobá orientace na zákazníka. V žádném případě nelze pojem CRM zúžit pouze na softwarový nástroj nebo nějaký zjednodušený soubor obecně platných pravidel a zásad. CRM bychom měli chápat spíše jako způsob myšlení a nakládání s informacemi.

1.5.2 Hodnota vztahu

Úspěšné řízení vztahů se zákazníky je podmíněno snahou o maximalizaci hodnot vyměňovaných mezi podnikem a zákazníkem v rámci vzájemných interakcí. Z pohledu zákazníka je totiž nejvýhodnější právě taková nabídka, která mu přinese největší hodnotu. Tato hodnota je primárně tvořena třemi základními proměnnými:

- **Quality** – kvalita
- **Service** – služby
- **Price** – cena

Zatímco první dva jmenované prvky mají na vnímání hodnoty přímo úměrný vliv, cenový faktor působí zcela opačně. Jinými slovy, hodnota vnímaná zákazníkem roste s nabízenou kvalitou a úrovní poskytovaných služeb, na druhou stranu však klesá s rostoucí cenou (2).

V rámci řízení vztahů se zákazníky však není podstatná pouze maximální hodnota vztahu z pohledu zákazníka, důležitá je také orientace na hodnotu vztahu se zákazníkem z pohledu podniku. V podstatě jde o princip relačního marketingu popsany v jedné z předchozích částí textu, přičemž důležitá je skutečnost, že celkovou hodnotu vztahů se zákazníky neměříme pouze výší dosažených tržeb (princip transakčního marketingu), ale určíme ji jako souhrn následujících tří faktorů (6).

- **Doba trvání vztahu**
- **Počet zákazníků**
- **Prospěšnost zákazníků**

Regulací těchto tří faktorů pak můžeme celkovou hodnotu zákazníků podniku přímo ovlivnit. Tato situace je ilustrována v následujícím schématu:

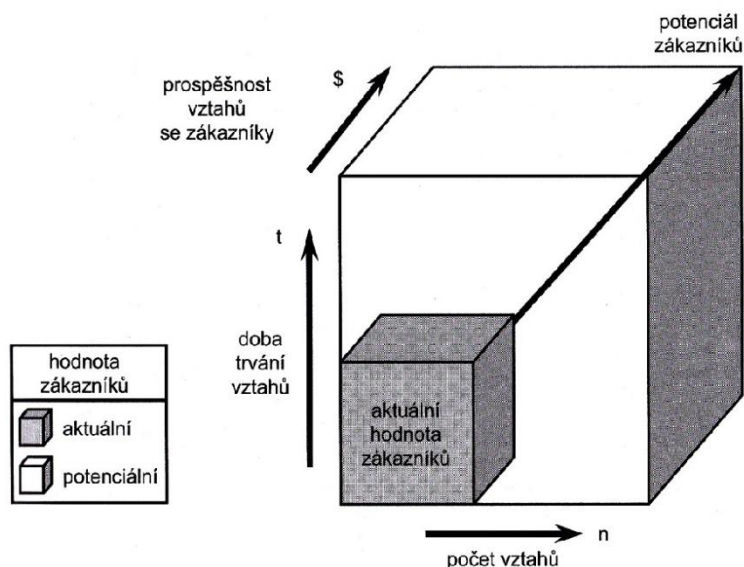


Schéma 2: Hodnota vztahu se zákazníky (6, s. 25)

1.5.3 Základní prvky CRM

Jednou ze zásadních chyb při zavádění CRM bývá příliš jednostranné zaměření pouze na určitou část tohoto procesu. Úspěšná implementace a následné využívání CRM však naopak vyžaduje velice komplexní pohled na jednotlivé prvky této koncepce a jejich vzájemnou provázanost. Řízení vztahů se zákazníky je postaveno na následujících čtyřech klíčových prvcích:

- **Lidé** – Aktivní a účinné CRM vyžaduje také aktivní účast všech zaměstnanců podniku. Je proto velice důležité zabezpečit jejich patřičnou kvalifikaci a motivaci.
- **Procesy** – CRM integruje jednotlivé dílčí procesy v podniku (marketing, prodej, služby). Optimalizace těchto procesů má za následek efektivní řízení vztahů se zákazníky.
- **Technologie** – Využívání vhodných nástrojů umožňuje snadné získávání, uchovávání a třídění podstatných informací, a to i při rozsáhlé zákaznické základně.
- **Data** – Představují tolik důležité údaje o jednotlivých entitách obchodního vztahu (zákazník, zaměstnanec, produkt apod.), jejichž kontinuální využívání je z pohledu řízení vztahů se zákazníky naprosto nezbytné (6, 8).

1.6 Databázový marketing

Hned v úvodu této podkapitoly si definujeme, jaké jsou parametry vhodné zákaznické databáze z pohledu databázového marketingu. Pod pojmem databáze bychom si zdaleka neměli představit pouze jmenný seznam zákazníků doplněný o jejich adresy a telefonní čísla. Vhodná zákaznická databáze pro účely marketingu by měla obsahovat podrobný výčet relevantních údajů o zákaznících, v případě B-2-B trhů rozšířený také o informace o kontaktních osobách jednotlivých podniků. Mezi údaje, které by neměly chybět ve správně fungující zákaznické databázi podniků působících na mezifirmních trzích, patří například:

- Poptávka a potřeby zákazníka
- Údaje o minulých nákupech
- Kompletní výčet kontaktních osob a informací o nich
- Preferovaná média
- Odhad proniknutého podílu na potřebách zákazníka
- Potenciál zákazníka
- a ostatní důležité informace

Z veškerých takto uložených dat pak pověření pracovníci účelně extrahují určitá z nich a na základě jejich analýzy vyvodí příslušné závěry. V praxi obvykle společnosti využívají své databáze jako nezbytnou podporu některých klíčových podnikových procesů (2).

Jedním z příkladů může být proces **identifikace a oslovení potenciálních zákazníků**, kdy společnosti využívají databáze obvykle v kombinaci s dalšími marketingovými nástroji (soutěže, slevové kupóny, vzorky zdarma), jež mají prvotně za cíl vyvolat u potenciálních zákazníků určitou formu odezvy. Nasbírané údaje pak podnik uchovává v databázích a pomocí vhodně zvolených komunikačních kanálů (newsletter, osobní návštěva, reklamní email) se snaží identifikované potenciální zákazníky přeměnit v aktivní (2).

Aktivní využívání a soustavná aktualizace zákaznických databází dále přispívají například k přesnějšímu **zacílení nabídek a marketingových kampaní**, a to díky ucelenému systému třídění a kategorizaci informací vztahujících se k zákazníkům, jejich potřebám a preferencím. Díky přehlednosti a dostupnosti takto uchovávaných dat je možné snadno a rychle rozpoznat stávající zákazníky a jejich specifika. Nejen, že tak často předejdeme vážným chybám v komunikaci se zákazníky, které pramení právě z absence přístupu k potřebným informacím, především se nám však otevírá prostor k prohloubení věrnosti a utváření vztahů se zákazníky (individualizované nabídky, vhodné dárky, pozvánky na pořádané eventy) (2).

1.7 CRM systém

Jak jsme si již zdůraznili v minulých kapitolách, efektivní práce s informacemi je jedním z klíčových předpokladů úspěšného využívání CRM. Obvyklým způsobem jak zajistit získávání, zpracování a uchování všech důležitých zákaznických informací je zavedení příslušného informačního systému (CRM systém). Stejně tak, jako se liší princip a složitost různých typů informačních systémů, liší se i možnosti a omezení jejich uplatnění v konkrétních podnicích. V současnosti rozeznáváme čtyři základní typy CRM systémů, které si představíme společně s jejich silnými a slabými stránkami (3).

1. Kartotéka – systém papírové databáze

Jedná se o nejstarší způsob uchovávání dat, jehož charakteristickým znakem je absence výpočetní techniky. Veškeré získané informace jsou fyzicky zaznamenávány do připravených formulářů v papírové formě a následně systematicky ukládány do kartotéky. Mezi hlavní přednosti papírových databází patří vedle velmi nízké počáteční investice také nezávislost na výpočetní technice (výpadky, ztráta dat). Největšími nedostatky jsou naopak nulová míra automatizace činností spolu s nemožností sdílet databázi současně na více místech (3).

2. Elektronická kartotéka – řešení postavené na balíku programů typu Office

Tento typ databází využívá pro správu informací dostupné a široce používané softwarové produkty, přičemž mezi ty nejčastěji používané patří jednoznačně aplikace Microsoft Office. Výhodou elektronických kartoték, založených na bázi produktů MS Office, je především vysoká míra adaptovatelnosti do konkrétních podmínek a velmi

nízké vstupní i provozní náklady. Nevýhodou mohou být omezené možnosti automatizace statistických a analytických procesů v závislosti na schopnostech uživatele. Pokročilí uživatelé však dokáží pomocí tabulkových procesorů vytvořit často velmi sofistikované a dobře fungující systémy pro správu dat. Zásadním nedostatkem těchto systémů je ovšem fakt, že nenabízí prakticky žádné možnosti správy dokumentů (3).

3. Programy pro správu kontaktů a management času

Zjednodušeně by se dalo říct, že tyto programy představují předstupeň komplexních CRM systémů a jsou považovány za optimální řešení pro malé a střední podniky. Svým uživatelům umožňují široké možnosti při správě kontaktů, souvisejících dokumentů a plánování času, a to při obvykle velmi přátelském uživatelském rozhraní. Podobně jako všechny typy elektronických databází umožňují i tyto systémy snadné sdílení uchovávaných dat. Oproti komplexním CRM systémům však nejsou koncipovány s ohledem na složitost procesů ve velkých organizačních jednotkách (3).

4. Komplexní CRM systémy

Tyto sofistikované systémy jsou v současnosti nejdokonalejší formou CRM nástroje a rozšiřují možnosti oproti programům pro správu kontaktů a management času. Obvykle bývají dodavatelem přizpůsobeny pro používání v konkrétních podnicích, čímž je zajištěna optimální míra jejich využitelnosti. Prostřednictvím jednotlivých modulů integrují komplexní CRM systémy informační vazby obchodního, marketingového a zákaznického oddělení. Veškerá data jsou uchovávána v centrálních datových skladech, což umožňuje jejich sdílení v reálném čase. Hlavní nevýhodou těchto systémů jsou především vysoké pořizovací i provozní náklady, vyšší nároky na zabezpečení datových skladů (proti poškození a neoprávněnému přístupu) a náročnější koordinace vnitropodnikových procesů spojených například s nutností zaškolení budoucích uživatelů (3).

1.8 Implementace CRM v podniku

Je zcela zřejmé, že zavedení CRM systému je velice komplexní proces, jehož řízení by mělo být výhradně v kompetenci zkušených projektových manažerů, kteří mají komplexní přehled o podstatných informačních tocích v daném podniku. Jen zkušený a schopný management je totiž schopen zajistit efektivní koordinaci všech

procesů spojených s vypracováním a realizací optimální CRM strategie. „*Strategie v obecné rovině představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, sjednocuje filosofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úrovně řízení*“ (3, s. 109). Základním rysem CRM strategie je především cílené budování dlouhodobých vztahů se zákazníky (3).

1.8.1 CRM strategie

Samotná implementace CRM informačního systému bez vytvoření odpovídající podnikové strategie velmi často nepřináší očekávané výsledky. Na druhou stranu, stejně neefektivní může být též snaha o realizaci CRM strategie bez podpory vhodným informačním nástrojem. Vytvoření CRM strategie je totiž podmíněno nezbytně důležitým prvkem, kterým jsou data. Navíc se obvykle jedná o data z takových oblastí, ve kterých jsou údaje často nekonzistentní a podléhají poměrně dynamickým změnám, na které je nutné včas reagovat. Nejvhodnějším nástrojem pro uchování a aktualizaci těchto dat jsou právě CRM informační systémy, které, zejména při integraci s ostatními informačními systémy používanými v podniku, tvoří centrální zdroj aktuálních dat a umožňují tak vytvářet sofistikované CRM strategie, vycházející z reálné situace podniku (3).

1.8.2 Zavedení CRM systému

Při zavedení CRM systému je velice důležité přemýšlet o CRM projektu velmi komplexně a neupřednostňovat pouze některá jeho hlediska. Mnohé podniky investují nemalé částky do špičkových softwarových nástrojů, ale poté nevěnují dostatečnou pozornost podpoře a rozvoji ostatních, neméně důležitých prvků CRM systému. Takové projekty pak zpravidla nedosahují požadovaných výsledků a končí neúspěchem. Musíme si uvědomit, že ani sebelepší informační systém nebude správně fungovat, pokud jej naplníme nepřesnými, zkreslenými nebo zastaralými daty. Analogicky ovšem platí to stejné také pro zaměstnance. Pokud zaměstnanci nepřijmou CRM systém za svůj a nebudou s ním chtít pracovat, nebude CRM projekt úspěšný. Mějme tedy na paměti, že pro úspěšnou implementaci CRM systému je nezbytně nutné věnovat patřičnou pozornost všem jeho klíčovým aspektům (6).

Je zřejmé, že ke každému projektu implementace CRM systému je vždy zapotřebí přistupovat zcela individuálně, s ohledem na charakter a specifika daného podniku a jeho okolí. Abychom však získali konkrétní představu, pomůžeme si tím, že situaci poněkud zobecníme a zjednodušíme. Samotný proces zavedení informačního systému pak můžeme shrnout do sedmi základních fází:

1. Informační kampaň

Informační kampaň má za cíl především informovat a přesvědčit zaměstnance o nutnosti a výhodách nových pracovních postupů spojených s implementací CRM systému. Nepřijmou-li zaměstnanci tyto postupy za své, nemá projekt naději na úspěch. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat této fázi patřičnou pozornost.

2. Volba nástrojů a jejich implementace

Tato etapa zahrnuje nejen volbu informačního systému a jeho následnou adaptaci dle specifických podmínek v podniku a jeho okolí, ale také zaškolení zaměstnanců a postupné naplnění daty.

3. Integrace systému

CRM informační systém vyžaduje pro své efektivní fungování také data získaná z ostatních podnikových informačních systémů (např. objednávkové a logistické IS). Úkolem této fáze je tedy vzájemné provázání těchto systémů.

4. Zkušební provoz

Během této fáze by měla být provedena alespoň jedna marketingová kampaň využívající nově zavedený CRM systém. Podnik tak získá důležitou zpětnou vazbu od zákazníků i zaměstnanců.

5. Optimalizace procesů

Nutnost úpravy a optimalizace podnikových procesů a využívaných systémových nástrojů obvykle vychází z vyhodnocení zkušebního provozu. Rozsah úprav záleží především na nutnosti změn a na aktuálních možnostech podniku.

6. Měření

Postupné zavádění systému měření úrovně CRM vede k zajištění zpětné vazby o funkčnosti a efektivitě implementovaného systému. Prostřednictvím měření získává podnik důležité informace o tom, do jaké míry jsou naplňovány stanovené cíle.

7. Nasazení a provoz

V ideálním případě je následný ostrý provoz časově neohrazeným dějem, při kterém dochází k provádění nově zvolených postupů v řízení vztahů se zákazníky, které jsou, na základě průběžné kontroly a měření, neustále zdokonalovány a přizpůsobovány aktuálním podmínkám a požadavkům na ně kladeným (3).

1.9 Přínosy CRM systému

Aby měla investice do CRM smysl, musí CRM systém podniku přinášet takové výhody, které dostatečně převyšují celkové náklady vynaložené na jeho pořízení, implementaci a údržbu. Některé z těchto výhod se projeví již bezprostředně po úspěšném zavedení systému, jiné až z pohledu delšího časového horizontu. Důležité je, aby o přínosech a výhodách užívání CRM systému bylo dobře informováno nejen vedení podniku, ale také všichni jeho zaměstnanci. Užitek definovaný z pohledu zaměstnanců totiž představuje jeden z hlavních motivačních faktorů, které přispívají k překonání obvyklé počáteční skepse spojené se zaváděním inovativních pracovních postupů. Mezi základní přínosy plynoucí z aktivního využívání CRM systému patří:

- **Snížení nákladů**

Vytvoření jednotné databáze informací o zákaznících a spojení oblastí marketingu, odbytu a služeb vede ke zkvalitnění průběhu obchodních procesů (např. přesnější zacílení marketingových kampaní) a snížení nákladů na tyto procesy.

- **Více individuálních kontaktů se zákazníky**

CRM pomáhá vytvořit z velkého množství získaných kontaktů individuální vztahy, které umožní uspokojit individuální potřeby každého zákazníka.

- **Úspora času**

Další výhodou je nezanedbatelná úspora času, která pramení především ze zefektivnění průběhu některých procesů a využívání jednotné zákaznické databáze.

- **Přístup k informacím v reálném čase**

Díky CRM mají jednotlivá oddělení k dispozici vždy aktuální a přesná data, což jim umožňuje včas reagovat na nastalé změny.

- **Spolehlivé předpovědi a analýzy**

Velkou výhodou sofistikovanějších CRM nástrojů bývají integrované analytické nástroje, které zpracovávají získaná data a poskytují svým uživatelům cenné výstupy v podobě nejrůznějších analýz, předpovědí a statistik.

- **Identifikace potenciálních zákazníků a obchodních příležitostí**

CRM systémy mohou pracovat také s informacemi o potenciálních zákaznících a obchodních příležitostech, čímž výrazně usnadňují proces jejich identifikace a oslovení/realizace.

- **Spolupráce mezi jednotlivými odděleními**

Pozitivním účinkem CRM je také zlepšení úrovně spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními podniku vyplývající například z využívání společné databáze a vzájemného sdílení informací (3, 6).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu marketingové komunikace a řízení vztahů se zákazníky ve zkoumaném podniku. Na základě analýzy budou formulovány návrhy zaměřené na zefektivnění procesů komunikace se zákazníky a realizace marketingové koncepce CRM. Než však s touto analýzou začneme, považuji za důležité představit nejprve samotnou společnost Hempel a v krátkosti shrnout základní informace o její historii a předmětu podnikání. Dalším krokem bude vymezení cílových zákaznických trhů, jejich segmentace a poté se již zaměřím na výše zmíněnou analýzu marketingové komunikace a řízení vztahů se zákazníky. V závěru pak veškeré poznatky a závěry zrekapituluji v souhrnném zhodnocení současného stavu marketingové komunikace společnosti Hempel.

2.1 Popis společnosti

Obchodní firma: **Hempel (Czech Republic) s.r.o.**
Sídlo: Brno, Bartošova 3, PSČ 602 00
Právní forma: Společnost s ručením omezeným



2.1.1 Základní informace

Společnost Hempel (Czech Republic) s.r.o. začala svoje působení v České republice v roce 1999, kdy zde dánská obchodní společnost **J. C. HEMPEL'S SKIBFARVE-FABRIK A/S** (dnes **HEMPEL A/S**), zabývající se výrobou a distribucí ochranných průmyslových nátěrů, založila svoji dceřinou společnost s názvem **Hempel Coatings s.r.o.** V roce 2003 došlo změnou zakladatelské listiny ke změně v obchodní firmě společnosti, která v současnosti působí na českém trhu pod názvem **Hempel (Czech Republic) s.r.o.**

Z informace o obchodní firmě podniku snadno zjistíme, že co se týče právní formy společnosti, jedná se o společnost s ručením omezeným. Jediným jejím společníkem je mateřská společnost HEMPEL A/S se sídlem v Dánském království a se stoprocentním podílem na hlasovacích právech. Poskytnutím vkladu ve výši 30 000 000 Kč byla společnost HEMPEL A/S také jediným zdrojem financování při založení podniku.

Sídlo a hlavní kancelář společnosti Hempel (Czech Republic) s.r.o. se nachází na adrese: Brno – Bartošova 3. Její nedílnou součástí jsou však také kancelářská sídla v Praze, Ostravě a Plzni, skladové prostory v Brně a také dvě stálé provozovny v Maďarsku a na Slovensku. Mateřská společnost HEMPEL A/S sídlí na adrese: Lundtoftegårdsvej 91, 2800 Kgs. Lyngby, Dánské království.

2.1.2 Předmět podnikání

Obchodní značku Hempel založil v roce 1915 pan Jørgen Christian Hempel, který přišel s myšlenkou na výrobu speciálních ochranných nátěrů pro námořní lodě. Hlavním předmětem podnikání byla po celou dobu existence společnosti výroba a distribuce nátěrových hmot, původní zaměření na lodní průmysl se však v průběhu let postupně rozšiřovalo o další průmyslová odvětví. Tato postupná expanze a posilování pozice na trhu způsobily, že dnes je společnost Hempel jedním z největších dodavatelů ochranných průmyslových a lodních nátěrů na světě s ročním obratem přes 1,2 mld. EUR. Výrobní portfolio společnosti můžeme rozdělit do následujících segmentů:

- **Průmysl (Protective)**

Jedná se o antikorozi nátěry na prakticky jakýkoliv typ ocelové konstrukce. Nátěry chrání konstrukce před korozními vlivy, a tím přispívají k jejich dlouhé životnosti, snižují náklady na jejich údržbu a přidávají jim na atraktivitě. Podrobnější vymezení cílových zákaznických trhů průmyslového segmentu bude provedeno v pozdější části této práce.

- **Lodě (Marine)**

Řada výrobků na ochranu proti usazeninám a korozi umožňuje údržbu všech typů lodí a plavidel. Aplikace těchto nátěrových systémů zvyšuje účinnost uvolňování usazenin, což má v praxi za následek znatelnou úsporu paliva, nižší emise CO₂ a kratší dobu strávenou v suchém doku. Zákazníky, spadajícími do segmentu Marine, jsou především společnosti zabývající se lodní přepravou a výrobou průmyslových plavidel.

- **Kontejnery (Container)**

Nátěrové systémy chrání kontejnery před vnějšími vlivy a minimalizují škody způsobené hrubým zacházením, kterému jsou kontejnery často vystaveny. Tím přispívají k prodloužení intervalů údržby a zvýšení jejich životnosti. Kromě nátěrových

hmot pro nové kontejnery nabízí společnost Hempel také řadu nátěrů pro jejich údržbu a opravy.

- **Jachty (Yacht)**

Produktová řada zaměřená na povrchovou úpravu motorových člunů, jachet a plachetnic, které potřebují pravidelnou péči, aby si uchovali svůj vzhled a odolnost. Společnost Hempel nabízí širokou škálu laků a ochranných nátěrů využívaných při stavbě i údržbě těchto plavidel.

- **Dekorativní nátěry (Deco)**

Tento strategický segment se zaměřuje na nabídku dekorativních barev a nátěrů. Představuje významnou část celosvětového průmyslu nátěrových hmot, přičemž se očekává, že jeho podíl v budoucnu i nadále poroste. Cílovými zákazníky jsou především majitelé budov, stavitelé, architekti a umělci (10).

Na základě následujícího grafu můžeme analyzovat, jak velký je strategický význam jednotlivých segmentů z hlediska dosaženého obratu. Graf zachycuje procentní znázornění velikostí podílů jednotlivých segmentů na celkovém obratu společnosti Hempel v roce 2013:

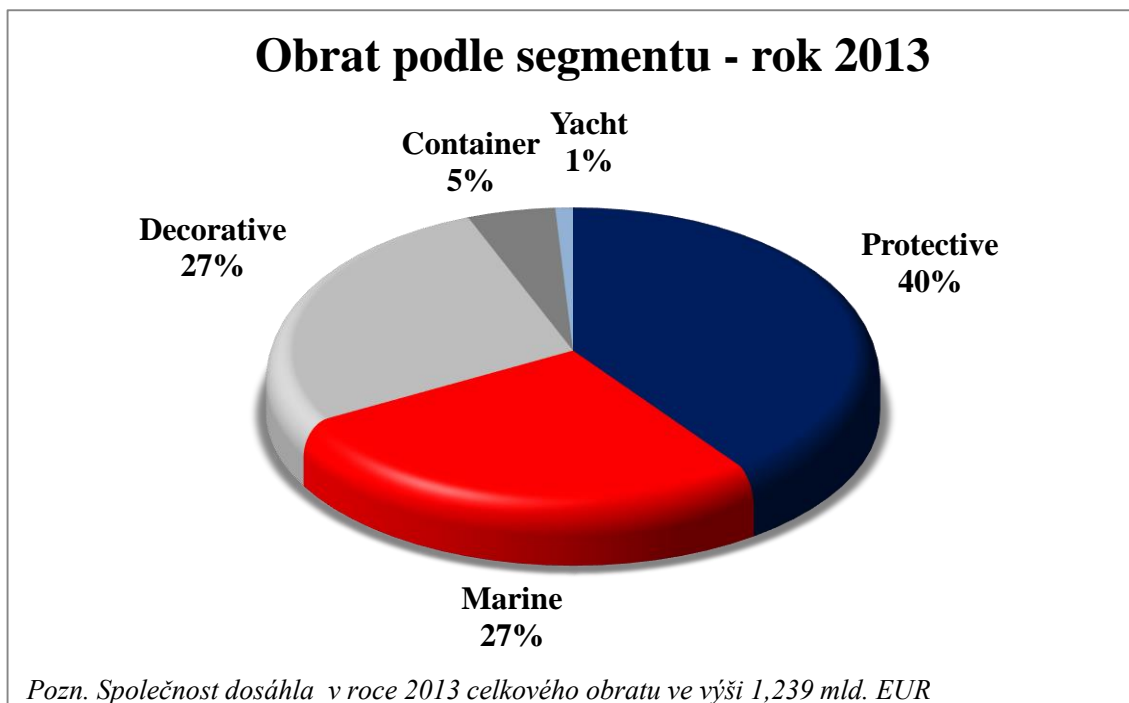


Schéma 3: Obrat podle segmentu (Zdroj: Hempel Corporate Presentation)

Z grafu můžeme vyčíst, že největší měrou se na dosaženém obrátu podílely produkty segmentu Protective, a to podílem 40% (495,6 mil. EUR) z celkového obrátu v roce 2013. Následují segmenty Marine (27% - 334,5 mil. EUR) a Decorative (27% - 334,5 mil. EUR). Naopak výrazně nižším podílem na celkovém obrátu společnosti participují segmenty Container (5% - 62 mil. EUR) a Yacht (1% - 12,4 mil. EUR), což je dáno především velikostí a charakterem daných trhů.

Kromě samotných nátěrových hmot poskytuje Hempel v rámci své zákaznické podpory také odborné poradenství a kompletní technický servis v oblasti povrchových úprav materiálů. Zákaznická podpora zahrnuje následující činnosti:

- Předprodejní/Poprodejní poradenství
- Odborné konzultace ohledně aplikace nátěrových systémů
- Podrobná technická dokumentace
- Nabídka školení a technické certifikace

Tyto služby představují pro zákazníky společnosti Hempel skutečnou přidanou hodnotu, protože jim pomáhají optimalizovat dílčí fáze svých projektů a zefektivňují proces jejich řízení (11).

2.1.3 Organizační struktura společnosti

Abychom byli schopni pochopit organizaci a průběh klíčových procesů v podniku, je třeba nezbytně nutně znát jeho organizační strukturu. Společnost Hempel zaměstnává více než pět tisíc zaměstnanců po celém světě, kteří pracují napříč širokým spektrem organizačních jednotek. Tyto organizační jednotky seskupují zaměstnance podle určitého klíče a vytvářejí mezi sebou méně či více složité vazby a hierarchie. Následující graf zachycuje simplifikovanou podobu organizační struktury evropské větve společnosti Hempel.

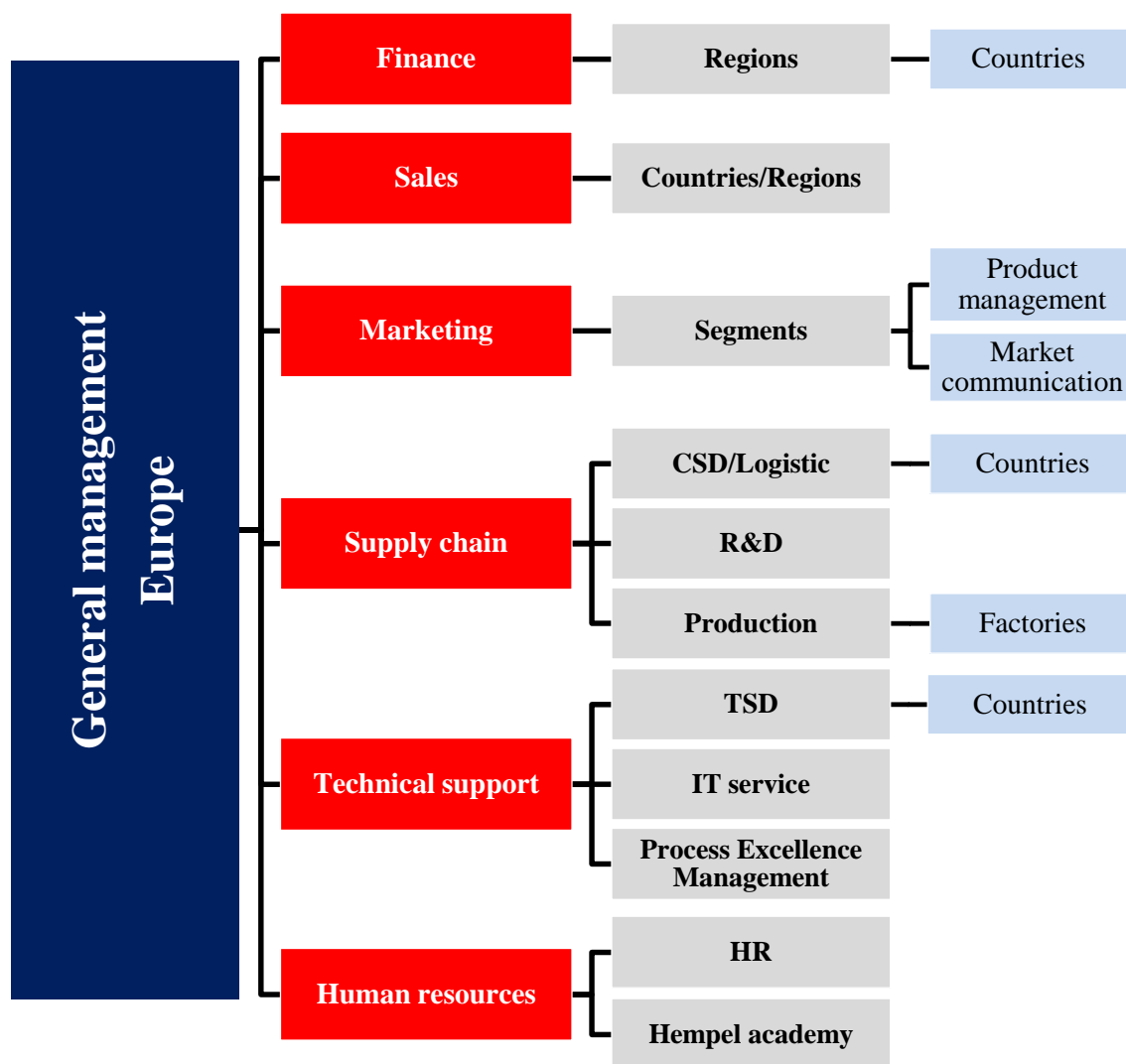


Schéma 4: Organizační struktura společnosti (Zdroj: *Hempel Intranet*)

Jako vrcholný orgán společnosti Hempel v evropském regionu vystupuje Evropské generální ředitelství, jehož jediným nadřízeným orgánem v rámci celé společnosti je již pouze samotný výkonný ředitel (Chief executive officer – CEO). Generální ředitelství koordinuje a dohlíží nad činnostmi jednotlivých dílčích oddělení, která se starají o řízení a organizaci podnikových procesů. Tato oddělení mohou být buď regionálního charakteru (*TSD*, *CSD/Logistic*, obvykle také *Finance* a *Sales*), nebo centralizovaná (*IT service*, *Human resources*, *R&D*). Jistým kompromisem mezi nimi jsou částečně centralizované organizační jednotky, které jsou společné vždy pro danou oblast, obvykle skupinu států, vyznačujících se zpravidla určitou společnou charakteristikou.

Z hlediska této práce však považuji za důležité podrobněji přiblížit postavení a funkci *Marketingového oddělení* v organizační struktuře společnosti Hempel, respektive její evropské větvi. Na rozdíl od většiny ostatních organizačních jednotek podniku je marketingové oddělení společnosti primárně členěno nikoliv geograficky, ale podle základních produktových segmentů. Takové členění je logické především s ohledem na rozdílnost v požadavcích na komunikaci se zákazníky z různých segmentů. V rámci jednoho segmentu je pak marketingové oddělení společnosti dále rozděleno do dvou základních jednotek, kterými jsou *Product management* a *Marketing communication*.

Product management, jak již samotný název napovídá, se zabývá především komunikací ve vztahu k nabízenému sortimentu produktů. Oddělení *Product managementu* tedy tvoří pomyslný „komunikační most“ mezi zákazníkem na jedné straně a ostatními odděleními, která participují na vývoji nabízených výrobků na straně druhé. Jinými slovy, hlavní úlohou *Product managementu* je zprostředkovat zpětnou vazbu od zákazníků, jejich potřeby, přání a požadavky směrem k ostatním zainteresovaným skupinám uvnitř podniku (především *R&D*, *TSD* a *Sales*). Je zřejmé, že neméně důležitý úkol marketingu spočívá také v zajištění opačného toku informací, tedy od výrobce k zákazníkovi. Tím už se ovšem dostáváme k oddělení marketingové komunikace.

Marketing communication má na starosti především proces budování obchodní značky (tzv. Branding), a s ním spojenou propagaci a řízení vztahů se zákazníky. Prostřednictvím jednotlivých nástrojů komunikačního mixu komunikuje s aktivními i potencionálními zákazníky společnosti a snaží se maximalizovat hodnotu vzájemných vztahů. Úzká spolupráce s *Product managementem* je pro oddělení marketingové komunikace velice důležitá zejména při získávání podstatných informací a jejich předávání relevantním zákazníkům.

2.2 Zákazníci společnosti

V této kapitole se zaměřím na vymezení cílových skupin zákazníků, potažmo ostatních klíčových subjektů, na které je zacílena marketingová komunikace společnosti. Základní rozdělení zákazníků podle segmentu poptávaných výrobků (Protective, Marine, Yacht, Decorative a Container) je samozřejmě příliš obecné a pro účely efektivní marketingové komunikace zcela nepostačující. Podrobnější analýza

a členění zákaznických trhů je vždy v kompetenci příslušného marketingového oddělení, které má daný segment na starosti. V následujícím textu se zaměřím výhradně na segmentaci zákazníků spadajících do segmentu *Protective (Průmysl)*, jehož význam a důležitost jsme si zdůraznili v úvodu kapitoly při rozboru dosaženého obrátu. Segmentace je z pohledu marketingového oddělení společnosti velice důležitá, protože při sestavování optimální komunikační strategie pro jednotlivé evropské regiony je nutné vždy velmi důkladně zvážit strukturu a vlastnosti daného zákaznického trhu.

2.2.1 Poptávaný produkt

Jedním z nejzákladnějších způsobů segmentace zákazníků je členění podle poptávaného produktu. Zvolíme-li v případě zákazníků společnosti Hempel segmentačním kritériem poptávaný produkt, dostaneme nejprve obecné, nám již dobře známé rozdělení na základní produktové segmenty. Ty ovšem můžeme ještě dále analyzovat a rozdělit na jednotlivé sub-segmenty. V rámci *Protective* segmentu rozlišujeme následující sub-segmenty:

Tabulka 1: Produktová segmentace zákazníků (*Zdroj: CRM systém*)

P R O T E C T I V E	Upstream	Konstrukce a zařízení využívaná při těžbě ropy a zemního plynu (offshore/onshore ropné plošiny)
	Downstream	Konstrukce a zařízení používaná za účelem zpracování, přepravy a skladování ropy a zemního plynu (rafinérie, skladovací nádrže)
	Infrastruktura	Všechny typy kovových konstrukcí v rámci veřejné infrastruktury (mosty, letiště, nádraží, výrobní haly, stadiony atd.)
	Potrubí	Potrubní systémy (pitná a odpadní voda)
	Chemický průmysl	Výrobní kapacity a vybavení chemicko-zpracovatelského průmyslu
	Elektrárny	Zařízení spojená s výrobou a distribucí elektrické energie
	Těžba a zpracování kovů	Zařízení určená k těžbě a zpracování kovů
	Lehký průmysl	Výrobky a výrobní zařízení v oblasti lehkého průmyslu
	Větrná energie	Větrné elektrárny (offshore/onshore)
	Železnice	Železniční vagóny

2.3 Analýza komunikačního mixu

V teoretické části této práce byl vysvětlen pojem komunikační mix. V následujícím textu na tyto teoretické poznatky naváží a provedu rozbor komunikačního mixu společnosti Hempel. Předtím, než tak učiním, rád bych ještě připomněl, že se jedná výlučně o rozbor v rámci segmentu *Protective (Průmysl)*.

2.3.1 Marketingový plán

Alokace omezených zdrojů mezi jednotlivé nástroje komunikačního mixu vychází z takzvaného marketingového plánu. Marketingový plán zachycuje podrobný výčet všech zamýšlených marketingových aktivit v určitém makroregionu (v našem případě se jedná o celý evropský trh), předběžné vyčíslení nákladů spojených s realizací těchto aktivit a také časový plán pro dané období. Plánovacím obdobím bývá zpravidla jeden kalendářní rok, přičemž celý plán je průběžně aktualizován v průběhu roku, a to v závislosti na nastalých změnách. Postup při sestavování marketingového plánu je následující:

1. Stanovení cílů

Nejprve jsou definovány souhrnné cíle marketingové komunikace pro dané období a z nich vycházející dílčí cíle pro jednotlivé evropské země. Důležité je, aby stanovené cíle byly ve shodě s cíli obchodního oddělení a oddělení Product managementu. Z tohoto důvodu je vzájemná spolupráce těchto tří stran při sestavování efektivního marketingového plánu více než žádoucí. Všechny plány na nižších úrovních řízení pak samozřejmě musejí být v souladu především s dlouhodobými strategickými cíli společnosti Hempel, jejichž vymezení je v kompetenci vrcholového managementu podniku (CEO a generální ředitelství).

2. Stanovení optimálního komunikačního mixu

Dále se pro každou ze zemí evropského regionu stanoví komunikační nástroje, prostřednictvím nichž budou v průběhu roku naplňovány určené cíle. Velice důležité je rovněž stanovit optimální poměr rozložení dostupných prostředků mezi zvolené komunikační nástroje, přičemž výsledný komunikační mix by měl

reflektovat a podpořit zájmy obchodního oddělení v dané zemi, potažmo regionu. Právě proto bývá tento krok obvykle předmětem společného jednání obchodního a marketingového oddělení.

3. Plánování

V následující fázi je marketingový plán rozpracován více do hloubky. Marketingové nástroje, které byly v předchozích krocích definovány pouze obecně, již dostávají podobu zcela konkrétních projektů. Dochází k vymezení časového plánu a určení projekt manažera, který je pověřen vedením přidělených projektů a koordinací činností s nimi spojených. Také zde je potřeba zdůraznit nutnost spolupráce s *Product managementem*, a to zejména při společných, nebo vzájemně se doplňujících projektech (např. uvedení nové produktové řady na trh).

4. Vyčíslení nákladů a tvorba rozpočtu

Následně dochází k vyčíslení předpokládaných nákladů na marketingovou podporu v jednotlivých zemích. Na základě těchto nákladů jsou pro každý region určeny marketingové rozpočty, jejichž výše musí v rámci daného regionu korespondovat s mírou aktivity obchodního oddělení v příslušném segmentu. V zájmu zachování této korelace dochází po vyčíslení předběžných nákladů obvykle k drobným změnám a harmonizaci marketingového plánu oproti původním návrhům.

5. Konfirmace

Hotový marketingový plán je poté rozdělen podle zemí na takzvané *Country plány*, které jsou projednány a schváleny s obchodními řediteli příslušných regionů.

6. Realizace a průběžná aktualizace

V průběhu roku je hotový marketingový plán realizován a průběžně aktualizován. Aktualizaci podléhají jak samotné projekty, jejich průběh a načasování, tak skutečně vynaložené náklady. V závislosti na rozdílu mezi preliminární a skutečnou výší nákladů je rozhodnuto o rozšíření, nebo omezení marketingových aktivit na daném trhu.

2.4 CRM systém

Jak již víme, jednou z nutných podmínek úspěšného řízení vztahů se zákazníky je účinné zacházení s relevantními daty. Moderní marketing využívá pro tyto účely sofistikovaných informačních nástrojů, obecně známých jako CRM systémy. Zjednodušeně řečeno, CRM systém můžeme charakterizovat jako určitý druh informační technologie umožňující efektivní práci s velkými objemy informací o zákaznících. Podrobnější popis problematiky CRM (jako softwarového nástroje i jako marketingové koncepce) nalezneme v jedné z přechozích kapitol této práce.

2.4.1 Podnikové informační systémy

Společnost Hempel využívá pro účely řízení zákaznických vztahů CRM systém **Microsoft Dynamics CRM**. Velkou výhodou tohoto řešení je fakt, že systém umožňuje úzkou integraci s dalšími technologiemi společnosti Microsoft, které podnik využívá:

- **Microsoft Outlook**

Microsoft Outlook je v dnešní době nejpoužívanější emailový klient určený především pro příjem a odesílání emailových zpráv. Kromě toho nabízí také doplňkové funkce umožňující efektivní správu kontaktů a management času (adresář, seznam úkolů, kalendář).

- **Microsoft Lync**

Microsoft Lync představuje řešení zaměřené na komunikaci uvnitř podniku. Program podporuje přijímání a odesílání krátkých textových zpráv, především však umožňuje realizaci individuálních i skupinových online meetingů (audio/video hovory). Mezi další užitečné funkce programu patří například sdílení obrazovky během hovoru a možnost přenechat kontrolu nad počítačem vzdálené osobě.

- **Microsoft Dynamics AX**

Jedná se o profesionální obchodní software určený pro plánování podnikových zdrojů. Microsoft Dynamics AX podporuje provozní i administrativní procesy a v podniku jej přímo využívají především oddělení: *Finance*, *CSD/Logistic* a *Production*. Systém poskytuje důležité výstupy v podobě informací nezbytných pro včasnou reakci na dynamicky se měnící podnikatelské prostředí. S těmito výstupy pak pracují, kromě výše

zmíněných organizačních jednotek, také obchodní (*Sales*) a marketingové (*Marketing*) oddělení společnosti (9).

2.4.2 MS Dynamics CRM

Program Microsoft Dynamics CRM patří do kategorie komplexních CRM systémů, které integrují informační vazby obchodního, marketingového, zákaznického a technického oddělení. Prostřednictvím jednotlivých modulů (**Marketing**, **Sales** a **Service**) nabízí MS Dynamics CRM komplexní, systematicky uspořádaný soubor nástrojů a funkcí, které poskytují podporu při optimalizaci procesů spojených s identifikací, oslovením a následnou péčí o zákazníky. Díky ucelenému systému kategorizace a třídění informací vztahujících se k těmto procesům, umožňuje MS Dynamics CRM efektivně vytvářet a řídit vztahy s aktivními i potenciálními zákazníky. Základní kategorie a nástroje jednotlivých uživatelských modulů znázorňuje následující obrázek (9):

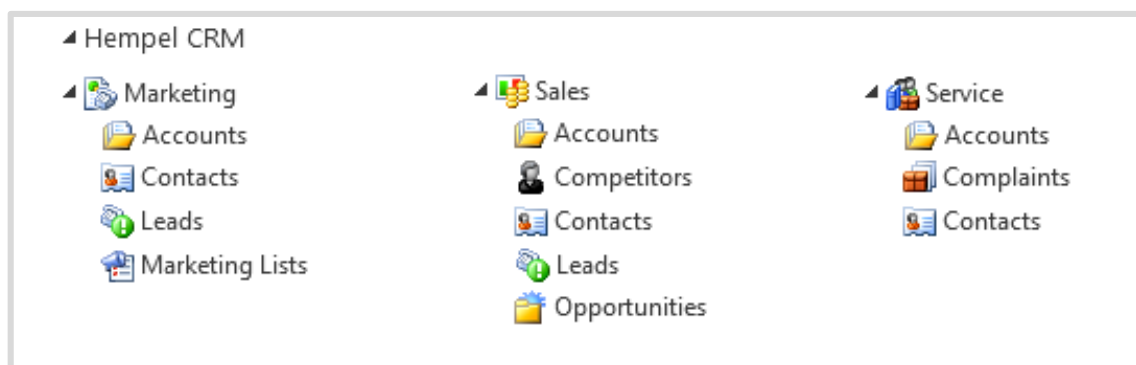


Schéma 5: Moduly CRM systému (*Zdroj: CRM systém*)

Základními pilíři CRM systému MS Dynamics CRM je pět základních kategorií, kterými jsou:

- **Accounts** (Zákazníci)

Záznamy kategorie *Accounts* reprezentují aktivní i potenciální zákazníky společnosti Hempel. S ohledem na skutečnost, že se pohybujeme na mezifirmních trzích (B-2-B), vztahujeme pojem zákazníci nikoliv na běžné spotřebitele, ale v případě *Protective* segmentu výhradně na podnikatelské subjekty.

- **Contacts** (Kontaktní osoby)

V procesech obchodování a vzájemné komunikace zastupují zájmy firemních zákazníků určité kontaktní osoby. Kontaktními osobami mohou být například nákupčí, techničtí ředitelé, vedoucí úseku výroby a velmi často také ředitelé nebo samotní vlastníci podniků.

- **Opportunities** (Obchodní příležitosti)

Kategorie *Opportunities* zahrnuje veškeré obchodní příležitosti a projekty, které jsou relevantní z pohledu obchodní činnosti společnosti Hempel. Zařadit sem můžeme jak privátní projekty, tak také veřejné zakázky a projekty veřejné správy.

- **Leads** („Vodítka“)

Pod pojmem *Leads* si můžeme představit veškeré identifikované skutečnosti (informace, plány, události, podíny, osoby a další), jež mají určitý potenciál stát se v budoucnu některou z výše uvedených kategorií (*Account*, *Contact*, *Opportunity*).

- **Competitors** (Konkurence)

Tato kategorie obsahuje záznamy o konkurenčních podnikatelských subjektech zabývajících se, stejně tak jako společnost Hempel, produkcí ochranných nátěrových hmot.

MS Dynamics CRM umožňuje zaznamenávat, uchovávat a sdílet veškeré podstatné informace týkající se jednotlivých záznamů každé z kategorií. K záznamům lze připojit nejrůznější dokumenty v elektronické podobě a díky kompatibilitě s aplikací Microsoft Outlook mohou uživatelé velice snadno synchronizovat data v CRM systému s některými funkcemi aplikace MS Outlook (adresář, upomínky, kalendář, emailové konverzace). Samozřejmostí je vzájemná provázanost záznamů jednotlivých kategorií mezi sebou.

Další z možností, jak prostřednictvím CRM systému zefektivnit některé z procesů komunikace a řízení vztahů se zákazníky, spočívá ve využívání základních nástrojů systému MS Dynamics CRM:

- **Marketing Lists** (Marketingové seznamy)

Marketingové seznamy v podstatě agregují, podle uživatelem zvoleného klíče, záznamy některých z výše uvedených kategorií (*Accounts*, *Contacts*, nebo *Leads*). Aktivní využívání marketingových seznamů vede díky automatizaci pracovních postupů k minimalizaci časového a administrativního vytížení pracovníků při realizaci určitých typů marketingových kampaní (např. *direct mail*, *výroční přání*, *pozdávky na semináře* a další).

- **Complaints** (Stížnosti)

Nástroj *Complaints* shromažďuje informace o stížnostech a reklamách ze strany zákazníků. Tyto informace jsou následně propojeny s příslušnými záznamy v CRM systému, kterými jsou zákazníci (*Accounts*, *Contacts*) a zaměstnanci společnosti Hempel (TSD, CSD a obchodní oddělení).

Kromě výše uvedených nabízí systém také integrované **nástroje reportingu**, které, díky synchronizaci CRM systému s MS Dynamics AX, představují možnost jak snadno a rychle získat potřebné informace v podobě přehledných, předdefinovaných reportů a statistik (např. realizovaný obrát zákazníka, přehled objednávek, struktura zákaznického portfolia, struktura a statistika obchodních příležitostí a další).

2.4.3 Analýza využívání CRM systému

Nyní se zaměřím na to, jakým způsobem je popsán CRM systém využíván ve společnosti Hempel. Konkrétně nás bude zajímat, jaká je pozice CRM systému vzhledem k organizační struktuře podniku a jaké jsou aktivity jednotlivých oddělení ve spojitosti s CRM systémem. Orientaci v těchto procesech nám usnadní následující diagram:

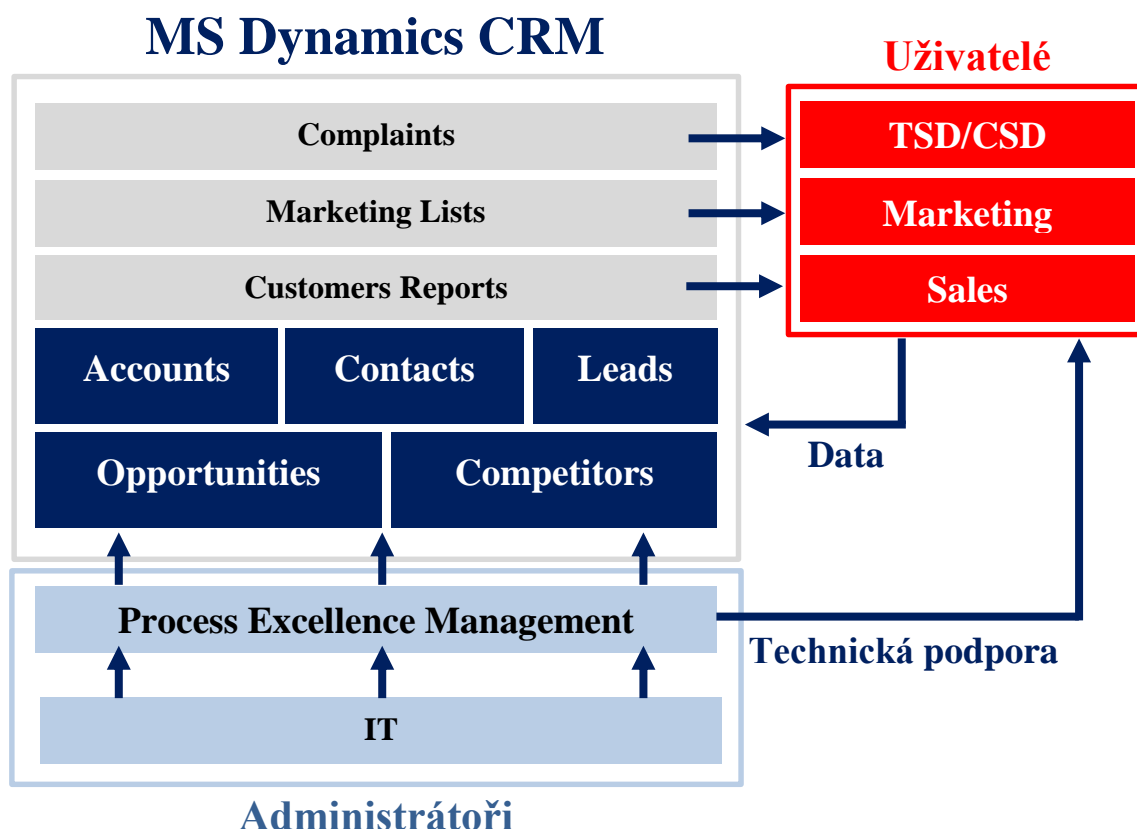


Schéma 6: MS Dynamics CRM (Zdroj: Vlastní zpracování)

Samotnou implementaci a provoz CRM systému má na starosti oddělení **Process Excellence Management (PEX)** zabývající se monitoringem a analýzou relevantních dat z vnitropodnikových informačních systémů. Výstupy z těchto analýz v podobě nejrůznějších reportů pak slouží managementu jako velice důležité podklady pro rozhodování. Naprosto nezbytná je také participace **IT** oddělení ve věcech týkajících se CRM softwaru a jeho provázanosti s ostatními informačními systémy. Veškeré ostatní administrátorské činnosti spojené s provozem a implementací CRM systému (např. školení zaměstnanců, poradenství a technická podpora uživatelům, architektura systému atd.) jsou ovšem plně v kompetenci Process Excellence Managementu.

Těmi, kdo využívají CRM systém z pozice uživatelů, jsou především zaměstnanci obchodního, marketingového, technického a zákaznického oddělení:

- **Technické a zákaznické oddělení (TSD/CSD)**

TSD, stejně tak jako CSD, využívají CRM systém spíše okrajově, a to při správě stížností a reklamací, které jsou v CRM systému evidovány prostřednictvím výše

popsaného nástroje *Complaints*. Ostatní potřebné informace o zákaznících získávají především prostřednictvím příslušných modulů informačního systému MS Dynamics AX, který je z velké části synchronizován právě s MS Dynamics CRM.

- **Obchodní oddělení (Sales)**

Pracovníci obchodního oddělení, respektive jejich pravidelná aktivita v MS Dynamics CRM, je naprosto nezbytnou podmínkou úspěšně fungujícího CRM systému. Právě oni mají výlučné právo přidávat do systému nové zákazníky (*Accounts/Contacts*) a rozhodovat o jim přiřazených příležitostech a „vodítkách“ (*Opportunities/Leads*). Tato pravomoc s sebou ovšem přirozeně nese také nezanedbatelnou míru odpovědnosti. Veškeré marketingové aktivity vycházející z CRM databází mohou být totiž pouze natolik přesné, nakolik přesné a aktuální jsou údaje v nich obsažené. Poměrně výrazné usnadnění při aktualizaci dat umožňuje synchronizace s MS Dynamics AX, díky níž jsou některé informace o zákaznících (např. adresa) aktualizovány každý den automaticky. To však platí pouze pro *kupující zákazníky* a *distributory*, jejichž přesné údaje jsou, na rozdíl od ostatních skupin zákazníků (viz segmentace zákazníků), součástí informačního systému MS Dynamics AX.

Při rozhovorech a korespondenci s obchodními zástupci jsem narazil na jeden z obvyklých problémů spojených s implementací CRM systému, a totiž ten, že pracovníci obchodního oddělení stále nepřijali systém takzvaně za svůj, a nejsou-li donuceni, nechtějí s ním příliš pracovat. Hlavní příčinou této skutečnosti je především fakt, že aplikace MS Dynamics CRM má kvůli svojí komplexnosti poněkud náročnější uživatelské rozhraní. Obchodníci se tak dostávají do pomyslného „bludného kruhu“. Kvůli špatné orientaci v aplikaci totiž považují systém za příliš časově náročný a používají jej pouze v nejnutnějších případech (např. jsou-li donuceni vedoucími pracovníky). Tím ovšem vzniká problém, protože nezbytnou podmínkou úspěšné adaptace na CRM systém je jeho pravidelné používání. Jen tak může dojít k automatizaci a zefektivnění pracovních postupů, a tím ke zrychlení celého procesu užívání.

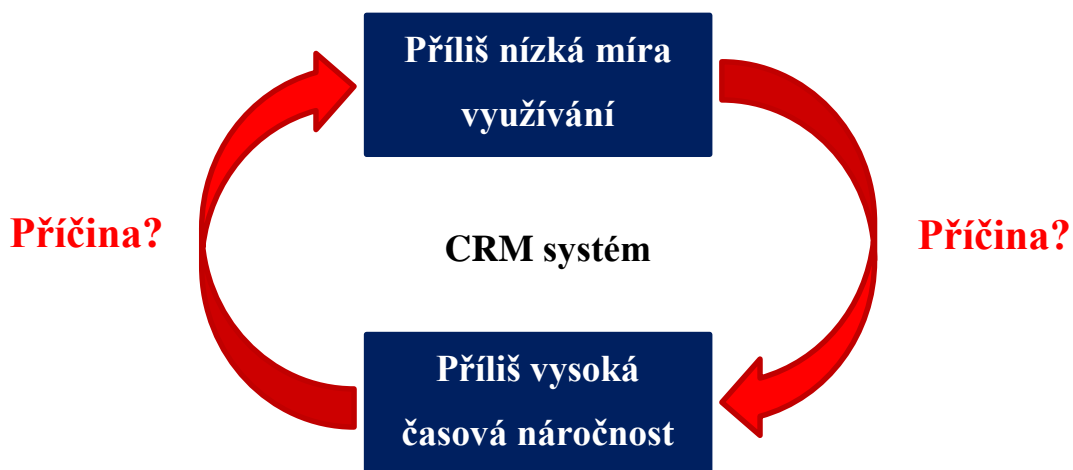


Schéma 7: Bludný kruh obchodníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Určitým řešením této situace však může být také větší důraz na technickou podporu a školení uživatelů. Ti mají v současné době k dispozici pouze uživatelskou příručku, nebo možnost přímo kontaktovat některého ze zaměstnanců PEX prostřednictvím aplikace MS Lync. V minulosti byla pro zaměstnance uspořádána také následující školení zaměřená na práci s MS Dynamics CRM:

- 1) *Hromadné školení uživatelů (MKT + Sales) v sídle společnosti v Dánsku*
- 2) *Lokální školení obchodních zástupců příslušného obchodního regionu*

Návrhům na rozvoj vzdělávání zaměstnanců v oblasti využívání CRM systému se budeme podrobněji věnovat v závěrečné kapitole této práce.

Dostupná literatura dále uvádí, že jednou z překážek při implementaci CRM systému mohou být také obavy obchodníků ze ztráty kontroly nad svými zákaznickými databázemi a způsobem, jakým jsou využívány. Právě z tohoto důvodu jsou však ve zkoumané společnosti nastavena poměrně striktní pravidla pro přidávání a úpravu údajů o zákaznících (*Accounts/Contacts*) v CRM systému. Kromě pracovníků obchodního oddělení mají pravomoc přidávat nové záznamy do systému (netýká se kategorií *Opportunities* a *Leads*) pouze pracovníci Process Excellence Managementu, přičemž se tak děje vždy pouze po konzultaci s obchodním oddělením.

- **Marketingové oddělení (Marketing)**

Marketingové oddělení společnosti Hempel v současné době bohužel nevyužívá při realizaci marketingových kampaní nástroje, které CRM systém nabízí. To je způsobeno

především nevyhovující kvalitou dat v systému a nedostatečnou úrovní proškolení pracovníků marketingu v oblasti utilizace aplikace MS Dynamics CRM. Využívání nástrojů CRM systému (zejména *Marketingových seznamů*) s sebou přitom nese poměrně značné množství přínosů a výhod:

- ✓ Komplexní zdroj informací – přesnější zacílení na cílové subjekty; úspora nákladů
- ✓ Automatizace některých pracovních postupů – úspora času; snížení chybovosti způsobené lidským faktorem
- ✓ Propojení kampaní s příslušnými údaji v systému – přehledná evidence proběhlé komunikace a realizovaných aktivit
- ✓ Lepší znalost cílových zákazníků – možnost přizpůsobit marketingové kampaně struktuře cílových zákazníků

Hlavní překážkou, která z pohledu marketingu brání využívání informací a nástrojů CRM systému, je především zmíněná nevyhovující kvalita dat v systému. Marketing, jak již víme z kapitoly věnované segmentaci zákazníků, aktivně komunikuje kromě kupujících zákazníků a distributorů (*Business possible*) také s potenciálními zákazníky a se subjekty, které se podílejí na nákupním rozhodování (*Marketing only*). Tyto subjekty ovšem z velké části nejsou součástí záznamů CRM systému, přestože aplikace MS Dynamics CRM je na jejich evidenci koncipována a umožňuje rozlišit jednotlivé skupiny relevantních subjektů pomocí údaje o kategorii zákazníka.

Marketingové oddělení je kvůli neúplnosti dat v CRM systému nuceno nadále shromažďovat a průběžně aktualizovat původní zákaznické databáze vytvořené v tabulkovém procesoru MS Excel. Tyto databáze jsou dvakrát ročně zasílány obchodním ředitelům za účelem průběžné aktualizace a doplnění nových zákazníků. Je zřejmé, že při současné existenci CRM systému jsou jakékoliv další zákaznické databáze a jejich aktualizace silně redundantním prvkem, který navíc vytváří mylný dojem, že aktualizace údajů přímo v CRM systému není nezbytně nutná, protože aktuální informace jsou shromažďovány také v odlišných informačních zdrojích.

Jako velice pozitivní však hodnotím skutečnost, že marketingové oddělení společnosti Hempel využívá systém MS Dynamics CRM (konkrétně kategorie *Opportunities* a *Leads*) při realizaci projektů zaměřených na identifikaci potenciálních zákazníků a obchodních příležitostí. Nově objevené obchodní příležitosti a potenciální zákazníci jsou importováni do systému a přiděleni jednotlivým obchodním zástupcům. Ti pak rozhodnou o relevanci těchto údajů a jejich dalším vývoji. Evidence výsledků těchto projektů v MS Dynamics CRM je velice důležitá, protože kromě zpětné vazby v podobě číselných statistik úspěšných a neúspěšných příležitostí (Won/Lost), zaznamenává systém také konkrétní příčiny výsledného úspěchu či neúspěchu, což umožňuje podrobnou analýzu a vyhodnocení dosažených výsledků.

2.4.4 Očekávání managementu v oblasti CRM

V souvislosti s implementací CRM systému byly vedoucími pracovníky definovány určité cíle a očekávání. Klíčovým přínosem CRM systému by měla být především unifikace procesů řízení obchodních příležitostí a vztahů se zákazníky. Ve výsledku bude možné **tyto procesy efektivněji monitorovat, analyzovat a následně optimalizovat**. Velice důležité je také sdílení relevantních informací v reálném čase, které by mělo vést ke **zrychlení a snazší koordinaci některých klíčových aktivit a procesů** (např. získávání informací, marketingové kampaně, řízení stížností a reklamací). Systematické uchovávání a kategorizace rozsáhlého množství těchto informací dále povede k **přesnějšímu zacílení aktivit na vybranou skupinu aktivních i potenciálních zákazníků**. Management také očekává, že využití integrovaných nástrojů CRM systému a synchronizace s ostatními systémy (zejména MS Dynamics AX) přinese **nové možnosti při získávání podnětů z oblasti reportingu a předpovědi budoucího vývoje**.

2.5 Souhrnné zhodnocení analytické části

Tato podkapitola by měla být v podstatě pouze syntézou celé kapitoly věnované popisu a analýze marketingové komunikace společnosti Hempel, respektive segmentu *Protective*. S přihlédnutím k tématu této práce se zaměříme především na oblast řízení vztahů se zákazníky. Marketingové vedení společnosti si uvědomuje důležitost a význam dlouhodobých vztahů s obchodními partnery, a proto alokuje podstatnou část

svých disponibilních prostředků do aktivit, které jsou na budování vztahů a loajality primárně zaměřené. Na realizaci těchto aktivit je vyčleněno téměř 30% z rozpočtu určeného na marketingovou komunikaci a propagaci. Jako pozitivní hodnotím také fakt, že díky diferenciaci jednotlivých nástrojů a způsobu jejich zacílení postihují marketingové aktivity orientované na vztahy se zákazníky celé spektrum zákaznického portfolia (A, B, C, D).

Naopak jako nedostatečnou hodnotím orientaci marketingového oddělení na podrobnější průzkum a následné vyhodnocení výsledků a zpětné vazby ze strany zákazníků (myšleno v oblasti marketingových aktivit). Větší důraz v tomto ohledu by pomohl lépe poznat potřeby a preference zákazníků a umožnil by lépe zhodnotit význam a důležitost jednotlivých marketingových kampaní.

Další klíčovou oblastí analýzy zvolené společnosti byl rozbor CRM systému a míry jeho využívání ve zkoumaném podniku. Z analýzy vyplývá, že společnost Hempel si je vědoma důležitosti úspěšné implementace CRM systému, přičemž se této problematice kontinuálně věnuje prostřednictvím příslušných organizačních jednotek (*Process Excellence Management* s podporou *IT*). Rovněž zaměstnanci dalších oddělení (*CSD, TSD, Marketing, Sales*) již aktivně využívají některých funkcionalit CRM systému, což umožňuje optimalizovat určité dílčí činnosti a procesy v podniku, jako je například identifikace potenciálních zákazníků a obchodních příležitostí, řízení a evidence stížností a reklamací nebo pravidelný reporting. Na druhou stranu ovšem spatřuji značné nedostatky v neúplnosti dat v systému a také v nedostačující míře proškolení personálu v oblastech údržby a utilizace CRM systému. Zdaleka ne všichni pracovníci jsou navíc plně seznámeni s výhodami a možnostmi, které jim CRM systém nabízí. Není proto velkým překvapením, že tito zaměstnanci nejsou se systémem plně ztotožnění a nechtějí jej při své práci používat. Ve výsledku jsou všechny tyto negativní skutečnosti hlavními příčinami, které brání užšímu propojení CRM systému s některými dalšími marketingovými aktivitami (např. Newsletter, Direct mail, Hempel semináře a další).

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V závěrečné kapitole této práce se zaměřím na formulaci návrhů a doporučení vedoucích ke zdokonalení průběhu realizace marketingové koncepce CRM a odstranění nedostatků formulovaných v analytické části. Uvedené návrhy kombinují teoretické poznatky z úvodní kapitoly s praktickými zkušenostmi získanými působením ve zkoumané společnosti.

3.1 Projekt optimalizace CRM systému

Jedním ze základních nedostatků vyplývajících z analýzy aktuálního stavu CRM v podniku byla absence nezanedbatelného množství potřebných dat v systému. Tento problém se týká zejména záznamů, které nejsou součástí automatické synchronizace CRM systému s aplikací MS Dynamics AX (= zákazníci, kteří nejsou přímými odběrateli náterových hmot – kategorie „*Pouze marketing*“). Nepřesné a pro potřeby marketingového oddělení neúplné jsou však také některé údaje o již existujících záznamech (zákazníci, kontaktní osoby).

3.1.1 Akční plán projektu

Potenciální řešení tohoto problému spatřuji v možnosti sjednocení marketingových databází zákazníků s existujícími daty v CRM systému. Mimo aktualizaci a doplnění údajů v MS Dynamics CRM by navíc došlo k eliminaci redundantního prvku v podobě zdvojování interních zákaznických databází. Navrhovaný akční plán celého projektu je následující:

Tabulka 2: Akční plán projektu (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Pořadí	Aktivita	Zodpovědné oddělení
1	Shromáždění marketingových databází, jejich pročištění a spojení do jedné unifikované databáze zákazníků (= <i>MKT DTB</i>)	MKT
2	Porovnání rozdílů mezi <i>MKT DTB</i> a údaji v CRM systému	PEX
3	Odeslání chybějících záznamů příslušnému obchodnímu oddělení pro kontrolu	PEX
4	Kontrola chybějících záznamů, jejich rozdělení na relevantní a nerelevantní a přiřazení obchodním zástupcům	Sales
5	Automatické vložení chybějících záznamů do CRM systému	IT
6	Školení obchodních zástupců	PEX/Sales
7	Doplnění, aktualizace a průběžná údržba záznamů v CRM systému	Sales
8	Školení zaměstnanců marketingu	PEX/MKT
9	Tvorba marketingových seznamů	MKT
10	Vložení záznamů do <i>MKT Listů</i>	Sales
11	Využití CRM databázi při realizaci <i>MKT</i> kampaní	MKT
12	Zpětná vazba o průběhu a výsledcích realizace <i>MKT</i> kampaní s využitím CRM systému	MKT

V prvním kroku je nutné pro každý lokální trh sjednotit a unifikovat veškeré existující marketingové databáze zákazníků do jedné (= *MKT DTB*). Tyto jednotné databáze (jedna pro každý obchodní region) budou následně zaslány oddělení *Process Excellence Management*, které provede jejich porovnání s údaji v CRM systému. Vzhledem ke skutečnosti, že data ze CRM systému lze velice snadno převést do tabulkového procesoru Microsoft Excel, je možné databáze porovnat v poměrně krátkém čase, například s pomocí funkce SVYHLEDAT. Chybějící záznamy (zákazníci a kontaktní osoby) budou poté odeslány obchodnímu oddělení, které rozhodne o tom, zda jsou tyto záznamy relevantní a mají být umístěny do CRM systému. Samotné vložení nových záznamů do systému bude vzhledem k většímu objemu vkládaných dat

provedeno automaticky s využitím standardizované tabulky (MS Excel), kterou jsou pracovníci IT oddělení schopni automaticky převést do CRM systému.

Po vložení všech potřebných záznamů bude velice důležitým úkolem obchodních zástupců doplnit veškeré potřebné informace k těmto záznamům a následně veškeré informace v systému průběžně spravovat a udržovat aktualizované. MS Dynamics CRM umožňuje uchovávat nejrozumnější velmi podrobné údaje o zákaznících a kontaktních osobách. Pro účely marketingových aktivit bude nezbytně nutné pravidelně aktualizovat přinejmenším následující položky:

Account (Zákazník)

- *Název společnosti*
- *Primární kontakt*
- *Adresa (ulice, město, PSČ, země)*
- *Měna*
- *Typ zákazníka – viz Tabulka č. 3*
- *Segment - Protective, Marine, Yacht, Decorative, Container*
- *Sub-segment – viz Tabulka č. 1*
- *Kategorie zákazníka – viz Tabulka č. 2*

Contact person (Kontaktní osoba)

- *Jméno*
- *Příjmení*
- *Firma (Account)*
- *Pracovní pozice*
- *Telefon*
- *Email*
- *Adresa firmy*
- *Přeje/Nepřeje si zasílání marketingových materiálů + preferované komunikační kanály*

Aby byli pracovníci obchodního oddělení schopni co nejefektivněji provést veškeré požadované úpravy a aktualizace dat v CRM systému (včetně přidání záznamů do marketingových seznamů v pozdější fázi projektu), je nutné zvýšit důraz na jejich vzdělávání v této oblasti. Návrhy zaměřené na zefektivnění práce uživatelů s CRM

systemem jsou předmětem pozdější části textu, přičemž patřičná pozornost bude věnována také vzdělávání zaměstnanců marketingu.

Ještě předtím, než budou data v CRM systému doplněná a aktualizovaná, je úkolem marketingového oddělení vytvořit marketingové seznamy (Marketing Lists), do nichž budou obchodní zástupci svoje zákazníky zařazovat. Z marketingových seznamů (struktura zákazníků, faktické údaje) pak budou MKT pracovníci vycházet při realizaci jednotlivých marketingových kampaní:

- *Newsletter*
- *Direct mail*
- *Direct email*
- *Vánoční přání*
- *Zákaznické semináře*

V některých případech lze při komunikaci se zákazníky využít také integrovaných nástrojů CRM systému, například v podobě hromadných personifikovaných emailů. Po úspěšné realizaci MKT kampaní je velice důležité jejich vyhodnocení a následná zpětná vazba ze strany marketingového oddělení. Na základě této zpětné vazby musí být opětovně provedena aktualizace údajů v systému (např. nedoručené zásilky, vyloučení zákazníků z příštích kampaní na základě jejich žádosti, reakce zákazníků).

3.1.2 Časový plán

Vhodné načasování jednotlivých fází projektu je naprosto nezbytné pro dosažení požadovaných výsledků návrhu. V první řadě musíme brát zřetel na postoj obchodních oddělení, která bývají obvykle velice citlivá na nadměrné zatěžování administrativními procesy na úkor procesů obchodních. Dále, vzhledem k zamýšlenému rozsahu, je potřeba celý projekt rozdělit do několika etap a postupně tak optimalizovat využívání CRM systému v jednotlivých regionech evropského trhu:

Tabulka 3: Etapy projektu (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Etapa 1	Německo (<i>Rakousko</i>); Dánsko; Polsko (<i>Litva, Lotyšsko, Estonsko</i>); Itálie
Etapa 2	Česko (<i>Maďarsko, Slovensko</i>); Rusko (<i>CIS</i>); Španělsko; Ukrajina
Etapa 3	Spojené království; Turecko; Francie (<i>Maroko</i>); Chorvatsko; Řecko
Etapa 4	Benelux; Portugalsko; Norsko, Finsko, Švédsko;

Průběh těchto etap se bude překrývat tak, aby docházelo k optimálnímu vytížení zainteresovaných zaměstnanců. Zamýšlená časová dotace projektu je vzhledem k množství dat určených ke zpracování stanovena celkem na 42 pracovních týdnů. Plánovaný průběh navrhovaného projektu (jednotlivé fáze a etapy) v čase je pak graficky znázorněn v níže uvedeném harmonogramu. Rád bych však ještě jednou zdůraznil, přestože tuto skutečnost víme již z úvodní kapitoly této práce věnované teoretickým východiskům, že samotná realizace CRM koncepce (včetně údržby CRM systému) je kontinuální a časově neohraničený proces. To znamená, že po skončení projektu bude úkolem pracovníků obchodního oddělení, aby svá data v CRM systému pravidelně doplňovali a aktualizovali.

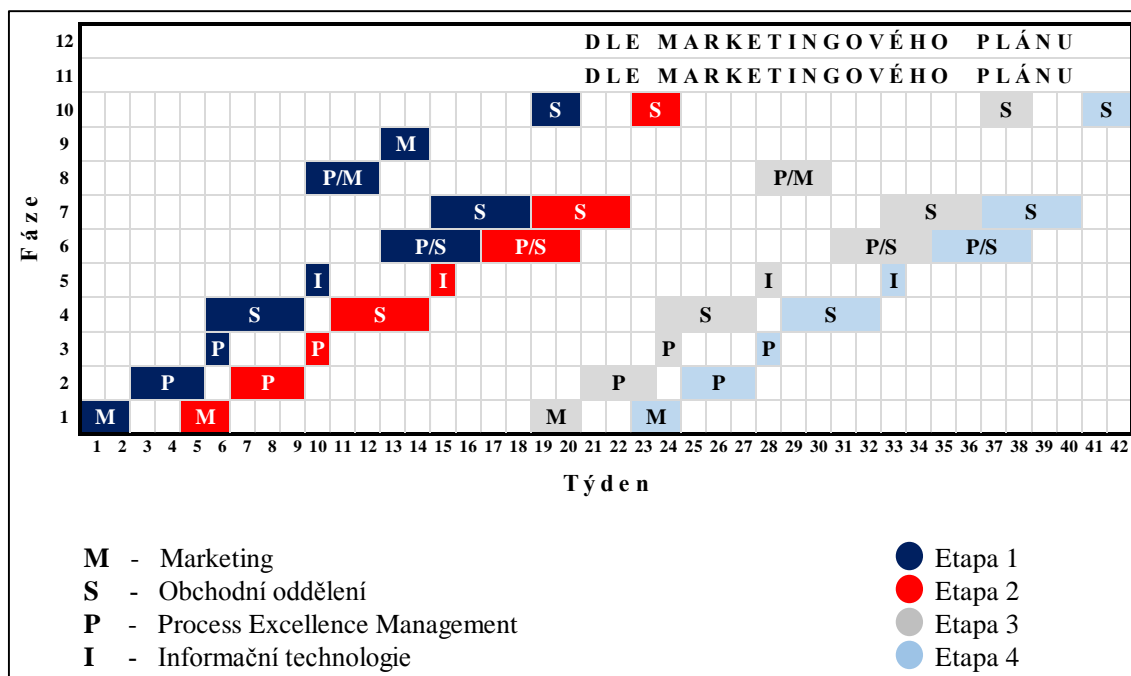


Schéma 8: Časový harmonogram – CRM projekt (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

3.1.3 Předpokládané přínosy projektu

Hlavní přínos projektu spatřuji zejména v posílení pozice CRM systému v oblasti marketingového řízení podniku. Nahrazení existujících zákaznických databází CRM systémem umožní eliminovat některé nadbytečné procesy, které zbytečně zatěžují obchodní i marketingové oddělení. Další přínosy spojené s navrhovaným projektem pak vyplývají zejména z možnosti maximalizovat využití CRM systému a jeho nástrojů při realizaci marketingových aktivit:

- **Komplexní zdroj informací** – řízení vztahů se zákazníky; znalost struktury cílových zákazníků; přesnější zacílení marketingových aktivit – zvýšení účinnosti MKT kampaní, snížení nákladů
- **Integrované nástroje systému** – úspora času; snížení míry chybovosti; analýza současného a predikce budoucího stavu

3.1.4 Hrozby projektu

Hlavní hrozbu celého projektu představuje zejména riziko přetížení obchodního oddělení administrativními procesy spojenými s aktualizací údajů v MS Dynamics CRM. Veškeré povinnosti spojené s údržbou dat v systému musejí tvořit pouze minimální podíl na celkových aktivitách obchodních zástupců, jejichž primárním posláním je prodej zboží a péče o zákazníky. Z tohoto důvodu je časová dotace na činnosti obchodního oddělení v CRM systému naddimenzována tak, aby bylo možné tyto aktivity přiměřeně rozložit v delším časovém horizontu. Velmi důležitý je v tomto ohledu také zvýšený důraz na školení zaměstnanců a technickou podporu uživatelů při práci s MS Dynamics CRM.

Preventivní opatření spojená s hrozbou výpadků systému a ztráty dat jsou v rámci softwarové implementace systému MS Dynamics CRM v kompetenci specializovaných pracovníků IT oddělení. To stejné platí také pro zabezpečení dat proti zneužití.

3.2 Schopnosti uživatelů systému

Dalším nedostatkem, se kterým se společnost potýká, je nedostatečná míra zaškolení uživatelů CRM systému. Skutečnost, že se relevantní pracovníci neorientují v uživatelském rozhraní systému a často ani neznají nejefektivnější postupy práce s MS

Dynamics CRM má za následek, že například i zcela běžná úprava a aktualizace uchovávaných dat je pro obchodní zástupce časově velmi náročnou aktivitou. Dochází tak k přetěžování zaměstnanců administrativními procesy, na které jsou, jak jsme si již řekli v předchozí podkapitole, velice citliví zejména pracovníci obchodního oddělení. Následující nástroje a opatření mají za cíl zvýšit schopnosti uživatelů CRM systému a naopak snížit časové náklady spojené s prací v systému a údržbou vložených dat.

- **ŠKOLENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ**

Semináře a školení představují velice účinnou formu přímé osobní komunikace mezi obchodními zástupci a pracovníky PEX. Dvoudenní školení se konají v prostorách regionálních sídel obchodních jednotek a účastní se jich obchodní ředitel a všichni obchodní zástupci daného regionu. V pozici školitele vystupuje vždy některý z pracovníků oddělení Process Excellence Management, sídlící v hlavní budově v Dánsku. Školení bude uspořádáno pro každou z celkem šestnácti obchodních jednotek, v nichž došlo k implementaci CRM systému. Následující přehled představuje kompletní výčet plánovaných seminářů:

Tabulka 4: Seznam školení obchodních zástupců (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Obchodní jednotka	Místo konání	Počet účastníků (Sales)
Německo (<i>Rakousko</i>)	Pinneberg	21
Dánsko	Lyngby	9
Polsko (<i>Litva, Lotyšsko, Estonsko</i>)	Gdaňsk	10
Itálie	Janov	6
Česko (<i>Maďarsko, Slovensko</i>)	Brno	8
Rusko (<i>CIS</i>)	Moskva	25
Španělsko	Barcelona	12
Ukrajina	Kyjev	6
Spojené království	Cwmbran	8
Turecko	Istanbul	8
Francie (<i>Maroko</i>)	Saint Crepin-Ibouwillers	11
Chorvatsko	Umag	5
Řecko	Glyfada	6
Benelux	Schiedam	10
Norsko, Finsko, Švédsko	Lyngby	10
Portugalsko	Palmela	8

Načasování i program jednotlivých seminářů koresponduje s časovým plánem a požadavky danými projektem optimalizace CRM systému (viz kapitola 3.1). Jinými slovy, školení uživatelů bude probíhat postupně v jednotlivých regionech, a to vždy jako součást projektu optimalizace CRM systému (viz Schéma 12 – fáze 6). Obsah a časový harmonogram dvoudenního školení je následující:

Program - Den první

- 09:00 – 12:00 Accounts, Contacts, Leads, Opportunities – definice, parametry
- 12:00 – 13:00 Oběd
- 13:00 – 15:00 Customer reports – příprava, možnosti využití
- 15:00 – 17:00 Marketing Lists – funkce, přidávání/odebírání údajů

Program - Den druhý

- 09:00 – 12:00 Vytváření pohledů (*Views*) v MS Dynamics CRM + cvičení
- 12:00 – 13:00 Oběd
- 13:00 – 16:00 Editace údajů pomocí MS Excel (= *bulk editing*) + cvičení
- 16:00 – 17:00 Individuální dotazy

Náklady spojené s realizací seminářů tvoří především výdaje spojené s cestou a ubytováním školitelů a obchodních zástupců. Předběžná kalkulace nákladů projektu je vyčíslena v následující tabulce:

Tabulka 5: Kalkulace nákladů seminářů (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Obchodní jednotka	Počet účastníků (Sales)	Obchodní oddělení		Process Excellence Management		Celkem [€]
		Ubytování [€]	Cesta [€]	Ubytování [€]	Cesta [€]	
Německo (Rakousko)	21	1580	980	280	360	3 200
Dánsko	9	210	220	0	0	430
Polsko (Litva, Lotyšsko, Estonsko)	10	640	475	240	340	1 695
Itálie	6	400	210	240	500	1 350
Česko (Maďarsko, Slovensko)	8	520	290	260	370	1 440
Rusko (CIS)	25	2090	2140	285	480	4 995
Španělsko	12	835	735	250	520	2 340
Ukrajina	6	265	235	200	400	1 100
Spojené království	8	550	355	275	650	1 830
Turecko	8	385	400	230	460	1 475
Francie (Maroko)	11	840	860	280	425	2 405
Chorvatsko	5	260	250	260	530	1 300
Řecko	6	250	145	250	475	1 120
Benelux	10	785	435	295	420	1 935
Norsko, Finsko, Švédsko	10	1050	1470	0	0	2 520
Portugalsko	8	440	275	260	540	1 515
Celkem						30 650 €

Položka *ubytování* představuje celkovou cenu za ubytování účastníků semináře v ubytovacím zařízení, náklady na *cestu* pak zahrnují platby za letenky, taxi a v případě obchodních zástupců také odhadované výdaje za spotřebované pohonné hmoty. Odhadovaná částka výdajů činí v celkovém součtu 30 650,- EUR, v přepočtu tedy přibližně 841 000,- Kč. I přes poněkud vyšší náklady spojené s realizací těchto seminářů se jedná o velmi účinnou formu vzdělávání, která účastníkům nabízí možnost přímé interakce se školitelem. Velkou výhodou oproti hromadným vzdělávacím

nástrojům je také možnost operativně přizpůsobit program a náplň školení individuálním problémům a připomínkám přítomných obchodních zástupců.

- **ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ MARKETINGU**

Hromadné školení zaměstnanců marketingu je spojeno s výrazně nižšími nároky na organizaci a rozpočet, než je tomu v případě školení obchodních zástupců. To je dáno v první řadě nižším celkovým počtem pracovníků marketingu (celkem 19 pro *Protective segment*), výrazným zjednodušením je však také skutečnost, že školení proběhne při příležitosti jedné z marketingových porad, které se konají pravidelně každý půlrok. Program semináře bude samozřejmě přizpůsoben specifickým potřebám marketingového oddělení a celé školení proběhne, na rozdíl od dvoudenního semináře určeného obchodním zástupcům, v průběhu jediného dne.

Program

08:00 – 09:00	Accounts, Contacts, Leads, Opportunities – definice, parametry
09:00 – 10:00	Customer reports – příprava, možnosti využití
10:00 – 12:00	Marketing Lists – funkce, vytváření, administrace
12:00 – 13:00	Oběd
13:00 – 15:00	Vytváření pohledů (<i>Views</i>) v MS Dynamics CRM + cvičení
15:00 – 16:30	Realizace MKT kampaní s využitím CRM – hromadné emaily
16:30 – 17:00	Individuální dotazy

Celkové náklady školení představují zejména dodatečné výdaje spojené s rozšířením původního programu porady marketingového oddělení o jeden den. V závislosti na místě konání porady je pak samozřejmě nutné přičíst také výdaje za cestu a ubytování školitele. Stejně jako v případě seminářů určených obchodním zástupcům proběhne i školení zaměstnanců marketingů v konferenčních prostorách některé z regionálních kanceláří společnosti. Následující tabulka znázorňuje kalkulaci nákladů pro dvě nejbližší možné alternativy pořádání semináře – Barcelona a Lyngby:

Tabulka 6: Školení MKT – alternativy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Místo konání	Počet účastníků (Marketing)	Marketing		Process Excellence Management		Celkem [€]
		Ubytování [€]	Cesta [€]	Ubytování [€]	Cesta [€]	
Barcelona (Španělsko)	19	1275	130	170	495	2 070
Lyngby (Dánsko)	19	1785	330	0	0	2 115
Rozdíl:						45 €

Odlišnost ve struktuře nákladů obou kalkulací je dána především následujícími faktory:

- *Cenová hladina v dané lokalitě*
- *Poloha ubytování vzhledem k umístění sídla společnosti (náklady na cestování)*
- *Počet zaměstnanců marketingu trvale pracujících v místě konání porady/semináře (Lyngby – 2; Barcelona – 4)*
- *Náklady na cestu a ubytování školitele*

Odhadovaný rozdíl v celkových nákladech obou alternativ je zanedbatelných 45 EUR (přibližně 1250,- Kč) ve prospěch semináře v Barceloně. Vzhledem k poměru k celkovým nákladům na uskutečnění návrhu však tento rozdíl z pohledu rozhodování nepovažuji za relevantní. Klíčovým rozhodovacím faktorem tak bude zejména výsledné načasování a průběh projektu optimalizace CRM systému (kapitola 3.1).

• VZDĚLÁVACÍ MATERIÁLY

Další z cest jak zvýšit vzdělanost uživatelů CRM systému je příprava nejrozličnějších vzdělávacích materiálů. Stěžejním dokumentem v této oblasti je obsáhlá uživatelská příručka v anglickém jazyce. Tato příručka, přestože nabízí kompletní přehled o nástrojích a funkcionalitách aplikace MS Dynamics CRM, nezohledňuje rozdílnost rolí a klíčových úloh jednotlivých oddělení v rámci CRM systému, a proto příliš nevyčníká přehledností. Navrhovaná změna spočívá v rozšíření vzdělávacích materiálů o následující položky:

1. Video tutoriály

Jedná se o krátká komentovaná videa sloužící jako návody a doporučené postupy při práci s CRM systémem. Uživatelé budou moci tyto postupy krok po kroku následovat, a to bez nutnosti přímé participace některého z pracovníků Process Excellence Managementu. Zde je seznam plánovaných video tutoriálů spolu se stručným popisem jejich zaměření, vymezením cílové skupiny uživatelů a předpokládanou délkou stopáže:

Tabulka 7: Seznam video tutoriálů (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Popis	Cílová skupina uživatelů	Délka
Zákazníci (<i>Accounts</i>) – informace, vkládání, editace	Sales, MKT, CSD, TSD	4:30 s.
Kontaktní osoby (<i>Contacts</i>) – informace, vkládání, editace	Sales, MKT, CSD, TSD	4:00 s.
Obchodní příležitosti (<i>Opportunities</i>) – informace, administrace	Sales, MKT	3:40 s.
Vodítka (<i>Leads</i>) – informace, administrace	Sales, MKT	3:40 s.
Editace údajů v CRM systému pomocí MS Excel	Sales	9:00 s.
Marketingové seznamy – vytváření, parametry	MKT	5:20 s.
Marketingové seznamy – přidávání/odebírání údajů	Sales	3:00 s.
Vytváření a ukládání pohledů (<i>Views</i>)	Sales, MKT	12:00 s.
Stížnosti (<i>Complaints</i>) – informace, administrace	Sales, CSD, TSD, MKT	7:30 s.
Přiřazení aktivit a dokumentů k údajům v systému	Sales, MKT, CSD, TSD	5:00 s.
Reporty (<i>Customer reports</i>) – vytváření, editace	Sales, MKT	3:30 s.
Marketingové kampaně – hromadný email	MKT	4:20 s.

2. FAQ

FAQ (*Frequently asked questions – často kladené otázky*) je dokument, prostřednictvím něhož budou zveřejňovány odpovědi na nejčastější otázky a problémy uživatelů CRM systému. Pro větší přehlednost budou otázky a odpovědi rozčleněny do kategorií v závislosti na povaze řešeného problému:

- Obecné
- Údaje v systému (*Accounts, Contacts, Opportunities, Leads*)
- Marketingové seznamy (*Marketing Lists*)
- Stížnosti (*Complaints*)
- Reporty (*Customer reports*)
- Ostatní

Samotné vytvoření seznamu nejčastěji kladených otázek (FAQ) je časově a organizačně nenáročné. Dotazy uživatelů systému přicházejí nejčastěji formou emailů a online hovorů (MS Lync), přičemž řešené problémy se velmi často opakují. Přihlédneme-li ke skutečnosti, že CRM systém používají více než dvě stovky zaměstnanců společnosti (Sales, Marketing, CSD, TSD), mělo by zavedení FAQ přinést především znatelnou úsporu času pro pracovníky Process Excellence Managementu a také zrychlení celého procesu užívání CRM systému z pohledu uživatelů (ne vždy jsou totiž pracovníci PEX schopni na jejich dotazy obratem odpovídat).

3. Modifikace uživatelské příručky

Jak jsem zmínil již v úvodu části věnované návrhům vzdělávacích materiálů, uživatelský manuál k aplikaci MS Dynamics CRM sice existuje, ale jeho komplexní podoba nezohledňuje rozdílnost rolí a klíčových úloh jednotlivých oddělení v rámci CRM systému, což jej z pohledu koncových uživatelů činí poněkud nepřehledným. Navrhované úpravy tohoto materiálu spočívají ve vytvoření modifikovaných verzí uživatelské příručky, jejichž obsah bude přizpůsoben individuálním potřebám jednotlivých skupin uživatelů. V případě realizace návrhu by tak ve výsledku byly uživatelům k dispozici následující verze manuálu:

Tabulka 8: Uživatelské příručky (*Zdroj: Vlastní zpracování*)

Kapitola	Téma kapitoly	Verze příručky [počet stran]			
		Kompletní	Sales	MKT	CSD/TSD
1	O aplikaci (<i>About</i>)	3	3	3	3
2	Nastavení (<i>Settings</i>)	4	4	4	4
3	Zákazníci (<i>Accounts</i>)	10	10	7	4
4	Kontakty (<i>Contacts</i>)	8	8	6	3
5	Obchodní příležitosti (<i>Opportunities</i>)	7	7	7	0
6	Vodítka (<i>Leads</i>)	7	7	7	0
7	Úkoly a aktivity (<i>Tasks and activities</i>)	4	4	4	4
8	Editace údajů (<i>Bulk editing</i>)	8	8	0	0
9	Reporty (<i>Customer reports</i>)	5	5	3	0
10	Pohledy (<i>Views</i>)	12	12	12	8
11	Marketingové seznamy (<i>Marketing Lists</i>)	12	6	10	0
12	Hromadný email (<i>Merged mail</i>)	6	0	6	0
13	Stížnosti (<i>Complaints</i>)	10	4	2	10
Celkem		98	80	75	36

Hlavním přínosem vytvoření modifikovaných verzí uživatelské příručky bude zejména zpřehlednění a celkové zjednodušení existujícího dokumentu s ohledem na rozdílné požadavky jednotlivých organizačních jednotek, které CRM systém používají při své práci.

Jakmile budou veškeré navrhované materiály úspěšně vytvořeny, budou k dispozici na podnikovém intranetu v rubrice věnované podnikovým informačním systémům a aplikacím (*Organizace – IT – Aplikace – MS Dynamics CRM*). Materiály budou v anglickém jazyce a jejich umístění na podnikový intranet bude v kompetenci IT oddělení. O novinkách a umístění materiálů budou zaměstnanci informováni prostřednictvím krátkého článku v interním Newsletteru. Článek bude zveřejněn také na hlavní straně podnikového intranetu. Časový plán pro vypracování a zveřejnění navrhovaných materiálů je následující:

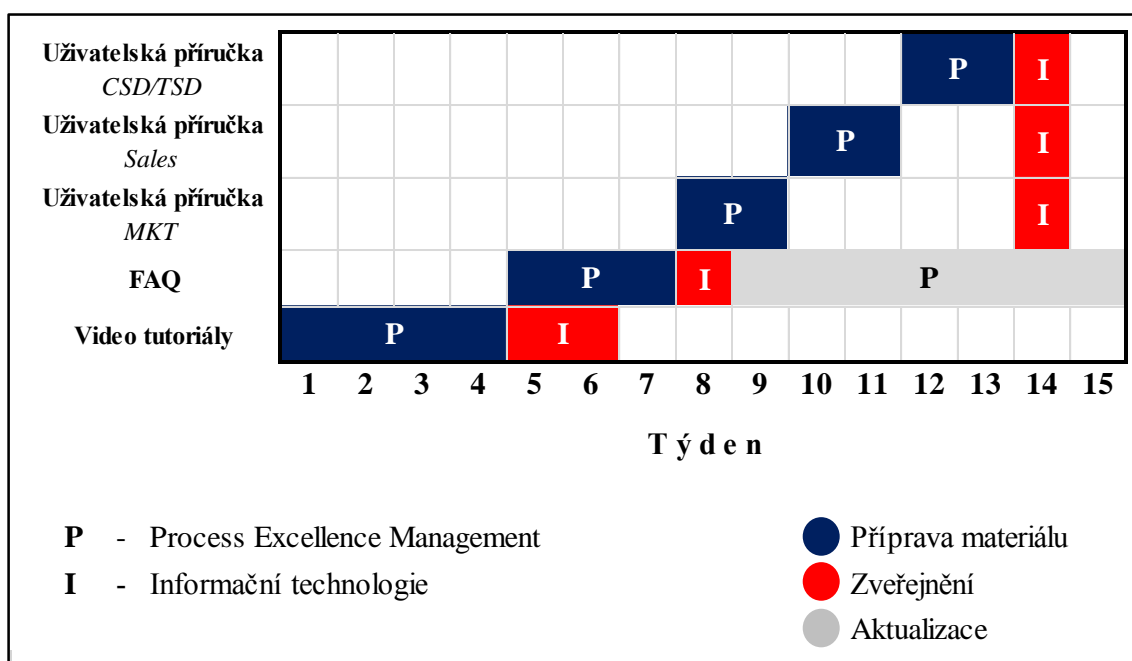


Schéma 9: Časový harmonogram - vzdělávací materiály (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kromě vzdělávacích materiálů bude uživatelům v případě potřeby nadále k dispozici také technická podpora a asistence ze strany pracovníků Process Excellence Managementu.

3.3 Zpětná vazba zákazníků

Jako nedostatečná byla vyhodnocena orientace marketingového oddělení na výsledky a zpětnou vazbu od zákazníků. Vzhledem k tomu, že ústředním tématem této práce jsou vztahy se zákazníky, zaměříme se na ty aktivity, jejichž cílem je právě budování vztahů a loajality. Z předchozího textu již víme, že mezi tyto aktivity patří zejména eventy v podobě zákaznických seminářů a VIP událostí. Navrhované opatření

spočívá v dotazníkovém šetření spokojenosti účastníků těchto akcí. Jednou z možných aplikací těchto výzkumných metod jsou například lokální technické semináře založené na principu kombinace obchodního sdělení s odpočinkově-zážitkovým programem. Složení účastníků lokálních seminářů bývá převážně stabilní, díky čemuž lze závěry získané z výzkumu poměrně úspěšně implementovat při přípravách a realizaci těchto akcí v dalších letech.

Krátký dotazník v elektronické podobě (viz Příloha 1) bude součástí emailu s poděkováním za účast na pořádané akci a bude koncipován tak, aby jeho vyplnění zabralo adresátům pouze minimum času. Otázky jsou zaměřeny především na průzkum spokojenosti zákazníků v následujících oblastech:

- **Obsah a průběh výkladové části semináře**
- **Odpočinkově-zážitkový program**
- **Místo konání a ubytování**

Veškeré obdržené odpovědi budou zpracovány a následně přiřazeny k příslušnému záznamu v CRM systému tak, aby bylo možné tyto informace využít i v budoucnu. Hlavním přínos navrhovaného průzkumu spatřuji především v získání velice důležité zpětné vazby ze strany zákazníků, jejíž vyhodnocení umožní marketingovému oddělení lépe poznat požadavky, přání a preference jednotlivých účastníků semináře. Získané poznatky pak budou marketingovými pracovníky zohledněny při přípravě kampaní obdobného charakteru v budoucnu.

ZÁVĚR

O významu a důležitosti vztahově orientovaného marketingu toho bylo v této práci napsáno již mnoho. Přesto si však v samotném závěru dovoluji ještě krátké shrnutí. Úspěch a konkurenceschopnost podniku zdaleka nezávisí pouze na attributech nabízeného produktu, nebo služby (cena, kvalita, image, dostupnost a další). Klíčem k úspěchu je především spokojený zákazník. Moderní marketing tuto skutečnost zohledňuje a soustředí se, spíše než na vývoj „dokonalého“ produktu, na maximalizaci hodnoty vzájemných vztahů se zákazníky, která spočívá v uspokojování jejich přání a potřeb. Právě cílené vytváření a řízení vztahů se zákazníky je stěžejní myšlenkou marketingové koncepce CRM.

Tato práce popisuje funkce a úlohy CRM koncepce v marketingovém řízení mezinárodní společnosti působící na mezifiremních trzích (B-2-B) v oblasti ochranných nátěrových hmot. V úvodní kapitole jsou vymezena teoretická východiska týkající se základních marketingových pojmů a problematiky řízení vztahů se zákazníky. Následující analytická část práce je pak věnována nejprve popisu zkoumané obchodní společnosti a poté je provedena analýza současného stavu marketingové komunikace a realizace CRM koncepce. Klíčovým výstupem z této analýzy je formulace nedostatků a slabých stránek, na jejichž odstranění jsou zaměřena opatření navržená v závěrečné kapitole. Zpracováním návrhů na zlepšení současné situace, z nichž některé byly v průběhu přípravy práce skutečně realizovány, byl naplněn hlavní cíl této práce stanovený v jejím úvodu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.
- (2) KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (3) CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- (4) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (5) CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (6) WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- (7) SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- (8) DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- (9) MICROSOFT. Microsoft Dynamics. *microsoft.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/dynamics/default.aspx>
- (10) HEMPEL A/S. *Worldwide brochure*. Hempel A/S, 2012.
- (11) HEMPEL A/S. *TSD brochure Europe*. Hempel A/S, 2013.

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Pozice vztahového marketingu	19
Schéma 2: Hodnota vztahu se zákazníky	23
Schéma 3: Obrat podle segmentu	33
Schéma 4: Organizační struktura společnosti	35
Schéma 5: Volba nástrojů komunikačního mixu	44
Schéma 6: Struktura zákazníků společnosti	45
Schéma 7: Struktura nástrojů komunikačního mixu	46
Schéma 8: Aktivita zaměřené na vztahy a loajalitu	47
Schéma 9: Moduly CRM systému	49
Schéma 10: MS Dynamics CRM	52
Schéma 11: Bludný kruh obchodníků	54
Schéma 12: Časový harmonogram – CRM projekt	62
Schéma 13: Časový harmonogram - vzdělávací materiály	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Produktová segmentace zákazníků	37
Tabulka 2: Segmentace zákazníků podle ziskovosti	38
Tabulka 3: Segmentace zákazníků - nákupní proces	39
Tabulka 4: Akční plán projektu	59
Tabulka 5: Etapy projektu	62
Tabulka 6: Seznam školení obchodních zástupců	65
Tabulka 7: Kalkulace nákladů seminářů	66
Tabulka 8: Školení MKT – alternativy	68
Tabulka 9: Seznam video tutoriálů	69
Tabulka 10: Uživatelské příručky	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	
----------------------------	--

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B-2-B	-	Business to business
B-2-C	-	Business to consumer
CEO	-	Chief Executive Officer – výkonný ředitel
CRM	-	Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníky
CSD	-	Customer Service Department – zákaznické oddělení
DTB	-	Databáze
FAQ	-	Frequently Asked Questions – často kladené otázky
HR	-	Human Resources – lidské zdroje
IS	-	Informační systém
IT	-	Information Technology – informační technologie
MKT	-	Marketing
MS	-	Microsoft
PEX	-	Process Excellence Management – oddělení procesního řízení
R&D	-	Research and Development – výzkum a vývoj
Sales	-	Sales Department – obchodní oddělení
TSD	-	Technical Service Department – technické oddělení

Příloha 1: Dotazník

Technický seminář - CZ

27. 5. – 28. 5. 2014

Český Krumlov

Byly pro Vás prezentace a přednášky na semináři přínosné a zajímavé?	
Určitě ano	<input type="radio"/>
Spíše ano	<input type="radio"/>
Spíše ne	<input type="radio"/>
Určitě ne	<input type="radio"/>
Komentář:	

Která z prezentací Vás nejvíce zaujala?	
Prezentace věnovaná novinkám v sortimentu	<input type="radio"/>
Prezentace zaměřená na praktické zkušenosti s novými produkty	<input type="radio"/>
Prezentace věnovaná problematice cenových kalkulací produktů	<input type="radio"/>
Žádná	<input type="radio"/>
Nevím	<input type="radio"/>
Komentář:	

Která naopak nejméně?	
Prezentace věnovaná novinkám v sortimentu	<input type="radio"/>
Prezentace zaměřená na praktické zkušenosti s novými produkty	<input type="radio"/>
Prezentace věnovaná problematice cenových kalkulací produktů	<input type="radio"/>
Žádná	<input type="radio"/>
Nevím	<input type="radio"/>
Komentář:	

Líbil se Vám odpolední doprovodný program?	
Ano, velmi	<input type="radio"/>
Spíše ano	<input type="radio"/>
Spíše ne	<input type="radio"/>
Nelíbil	<input type="radio"/>
Komentář:	

Byl jste spokojen s výběrem místa a kvalitou ubytování?	
Ano, prostředí i ubytování mi vyhovovalo	<input type="radio"/>
Byl jsem spokojen s místem, ale ubytování nesplnilo moje očekávání	<input type="radio"/>
Byl jsem spokojen s ubytováním, ale zvolil bych jiné místo	<input type="radio"/>
Nevyhovovalo mi místo akce, ani ubytování	<input type="radio"/>
Komentář:	

Máte zájem zúčastnit se semináře také v příštím roce?	
Ano	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>
Ještě nevím	<input type="radio"/>